



BACHELORARBEIT

Adrian Parejo Ramon

**Kommunikationspolitik als
Erfolgsfaktor im
Sportmarketing am Beispiel
der Adler Mannheim**

2013

BACHELORARBEIT

Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor im Sportmarketing am Beispiel der Adler Mannheim

Autor:
Adrian Parejo Ramon

Studiengang:
**Angewandte Medien
Sportjournalismus und Sportmanagement**

Seminargruppe:
AM10wJ2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Dr. Edgar Unger

Einreichung:
Mannheim, den 23.07.2013

BACHELOR THESIS

Communication policy as a benchmark of success in sports marketing by using the example of the Adler Mannheim

author:

Adrian Parejo Ramon

course of studies:

**Applied Media Economics
Sportjournalism and Sportmanagement**

seminar group:

AM10wJ2-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Dr. Edgar Unger

submission:

Mannheim, the 23rd July 2013

Bibliografische Angaben

Parejo Ramon, Adrian

Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor im Sportmarketing am Beispiel der Adler Mannheim

Communication policy as a benchmark of success in sports marketing by using the example of the Adler Mannheim

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Referat

Diese vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor im Sportmarketing. Am Beispiel der Adler Mannheim soll diese als Erfolgsfaktor analysiert und erläutert werden. Dabei dient das Markenmanagement mit dem Markenaufbau, der Markenentwicklung und den Besonderheiten des Markenmanagements im Sportbereich als erste theoretische Grundlage. Die zweite theoretische Grundlage umfasst die Markenkommunikation mit ihren traditionellen und innovativen Kommunikationsinstrumenten. Auf diesen Grundlagen basiert die Analyse der Markenkommunikation am Beispiel der Adler Mannheim. Die daraus gewonnenen Ergebnisse geben im letzten Kapitel Handlungsempfehlungen für eine proaktive Kommunikation im Eishockey und sichern die Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor im Sportmarketing.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis.....	5
1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	6
2 Theoretische Grundlagen: Sportverein als Corporate Brand.....	8
2.1 Markenmanagement: Markenidentität und Markenimage	8
2.2 Markenaufbau und Markenentwicklung	11
2.3 Besonderheiten im Markenmanagement Sport	15
2.3.1 Markenmanagement im Sport.....	16
2.3.2 Markenmanagement mit Sport.....	16
3 Theoretische Grundlagen: Markenkommunikation im Sport	18
3.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente.....	19
3.1.1 Corporate Identity.....	19
3.1.2 Klassische Werbung	20
3.1.3 Verkaufsförderung.....	21
3.1.4 Public Relations	22
3.2 Innovative Kommunikationsinstrumente.....	22
3.2.1 Online-Kommunikation.....	23
3.2.2 Messen und Ausstellungen	23
3.2.3 Sponsoring	24
3.2.4 Event-Marketing	25
4 Sportkommunikation am Beispiel der Adler Mannheim	26
4.1 Die Adler Mannheim	26
4.2 Traditionelle Kommunikationsinstrumente.....	26
4.2.1 Corporate Identity.....	27
4.2.2 Werbung.....	29
4.2.3 Verkaufsförderung.....	30
4.2.4 Public Relations	32
4.3 Innovative Kommunikationsinstrumente.....	34
4.3.1 Online-Kommunikation.....	34
4.3.2 Messen und Ausstellungen	37
4.3.3 Sponsoring	37
4.3.4 Event-Marketing	38

5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für eine proaktive Kommunikationspolitik im Eishockey	42
Prognose.....	46
Literaturverzeichnis	47
Eigenständigkeitserklärung	53

Abkürzungsverzeichnis

CI	Corporate Identity
CSR	Corporate Social Responsibility
DEL	Deutsche Eishockey Liga
MERC	Mannheimer Eis- und Rollsportclub
PR	Public Relations
USP	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit	7
Abb. 2: Darstellung der Markenidentität.....	10
Abb. 3: Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage.....	11
Abb. 4: Marketing-Management-Prozess Analysephase	12
Abb. 5: Marketing-Management-Prozess Konzeptionsphase	13
Abb. 6: Marketing-Management Prozess Gestaltungsphase.....	14
Abb. 7: Marketing-Management-Prozess Realisierungsphase	14
Abb. 8: Marketing-Management Prozess Kontrollphase	15
Abb. 9: Besonderheiten im Sportmarketing	16
Abb. 10: Klassische Kommunikationsinstrumente	19
Abb. 11: Innovative Kommunikationsinstrumente	22
Abb. 12: Das Logo der Adler Mannheim	27
Abb. 13: Die Homepage der Adler Mannheim	27
Abb. 14: Einheitliches Auftreten der Adler Mannheim.....	28
Abb. 15: Einheitliches Auftreten der Adler Mannschaft.....	28
Abb. 16: Teddy Bear Toss der Adler Mannheim	29
Abb. 17: Spiel der leuchtenden Herzen	29
Abb. 18: S-Bahn im Adler Mannheim Design.....	30
Abb. 19: Printkampagne der Adler	30
Abb. 20: Verkaufsförderung "Fans werben Fans" Flyer.....	31
Abb. 21: Schulkooperation der Adler Mannheim	34
Abb. 22: Die Adler Mannheim Homepage.....	35
Abb. 23: Die Facebook-Seite der Adler Mannheim.....	36
Abb. 24: Sponsoringflächen der Adler Mannheim.....	38
Abb. 25: Sky-Lounge Bereich	39
Abb. 26: Loge der SAP Arena.....	39
Abb. 27: Abschlussfeier der Adler Mannheim	41
Abb. 28: Erfolgsfaktoren der Kommunikationspolitik im Sportmarketing	45

1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

„Jeder Verein ist eine Marke mit Marketing-Produkten. Es kommt nicht mehr nur darauf an, was auf dem Platz passiert. Das Image ist enorm wichtig“ [Bezold/Baumbach/Heim 2007, 8-9]. Betrachtet man die wirtschaftliche Entwicklung von professionellen Sportvereinen in den letzten Jahren, so entspricht diese Aussage von Jorge Valdano, Ex-Sportdirektor von Real Madrid, den Tatsachen. Denn aus gemeinnützigen Sportorganisationen sind mittelständige Unternehmen mit Millionen-Umsätzen geworden [vgl. Hasenbein 2012, 418].

Wie der Ex-Sportdirektor von Real Madrid und andere Clubvertreter bereits erkannt haben, geht es im Sport heutzutage weit mehr als nur um den sportlichen Erfolg. Sie wissen, dass ein professionelles Sportmarketing für eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz essentiell ist, um ein klares Vorstellungsbild der Marke in den Köpfen der Konsumenten zu verankern [vgl. Bühler/Schunk 2013, 118].

Im Zuge der kommerziellen Entwicklung und dem steigenden Markenbewusstsein, sehen sich Sportvereine daher auch immer mehr als Dienstleister und Inhaber einer Marke [vgl. Hasenbein 2012, 423]. Den Sportvereinen wird bewusst, dass eine Implementierung der eigenen Markenidentität durch aktive Markenkommunikation von großer Relevanz ist [vgl. Hasenbein 2012, 418].

Dabei spielt die Kommunikationspolitik bei der Umsetzung und Implementierung der Markenidentität eines Sportvereins eine entscheidende Rolle. Gerade für Sportarten wie Eishockey, die im Vergleich zum Fußball in Deutschland weniger populär sind, kann eine zielgerichtete Kommunikationspolitik zur Steigerung des Bekanntheitsgrades und zur Positionierung des Vereins als Corporate Brand führen.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Bedeutung einer systematisch geplanten und effektiv eingesetzten Kommunikationspolitik für Sportvereine als Erfolgsfaktor im Sportmarketing am Beispiel des Eishockeyvereins der Adler Mannheim aufzuzeigen.

In Kapitel zwei werden zuerst die theoretischen Grundlagen im Rahmen eines Sportvereins als Corporate Brand vorgestellt. Dabei spielt im Markenmanagement die Markenidentität sowie das Markenimage eine bedeutende Rolle. Eine wichtige Grundlage bilden hier der Markenaufbau und die Markenentwicklung. Des Weiteren werden in diesem ersten theoretischen Kapitel die Besonderheiten des Markenmanagements im Sport unterschieden.

In Kapitel drei bildet die Markenkommunikation den zweiten theoretischen Grundpfeiler der Arbeit, die die traditionellen und innovativen Kommunikationsinstrumente umfasst. Die Analyse in Kapitel vier erläutert die Kommunikationspolitik der Adler Mannheim. An den traditionellen und innovativen Kommunikationsinstrumenten des Vereins soll die Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor im Sportmarketing verdeutlicht werden. Kapitel fünf fasst die Erfolgsfaktoren zusammen und gibt Handlungsempfehlungen für eine proaktive Kommunikationspolitik im Eishockey. Die folgende Abbildung veranschaulicht den Aufbau der Arbeit und ist von unten nach oben aufgebaut.

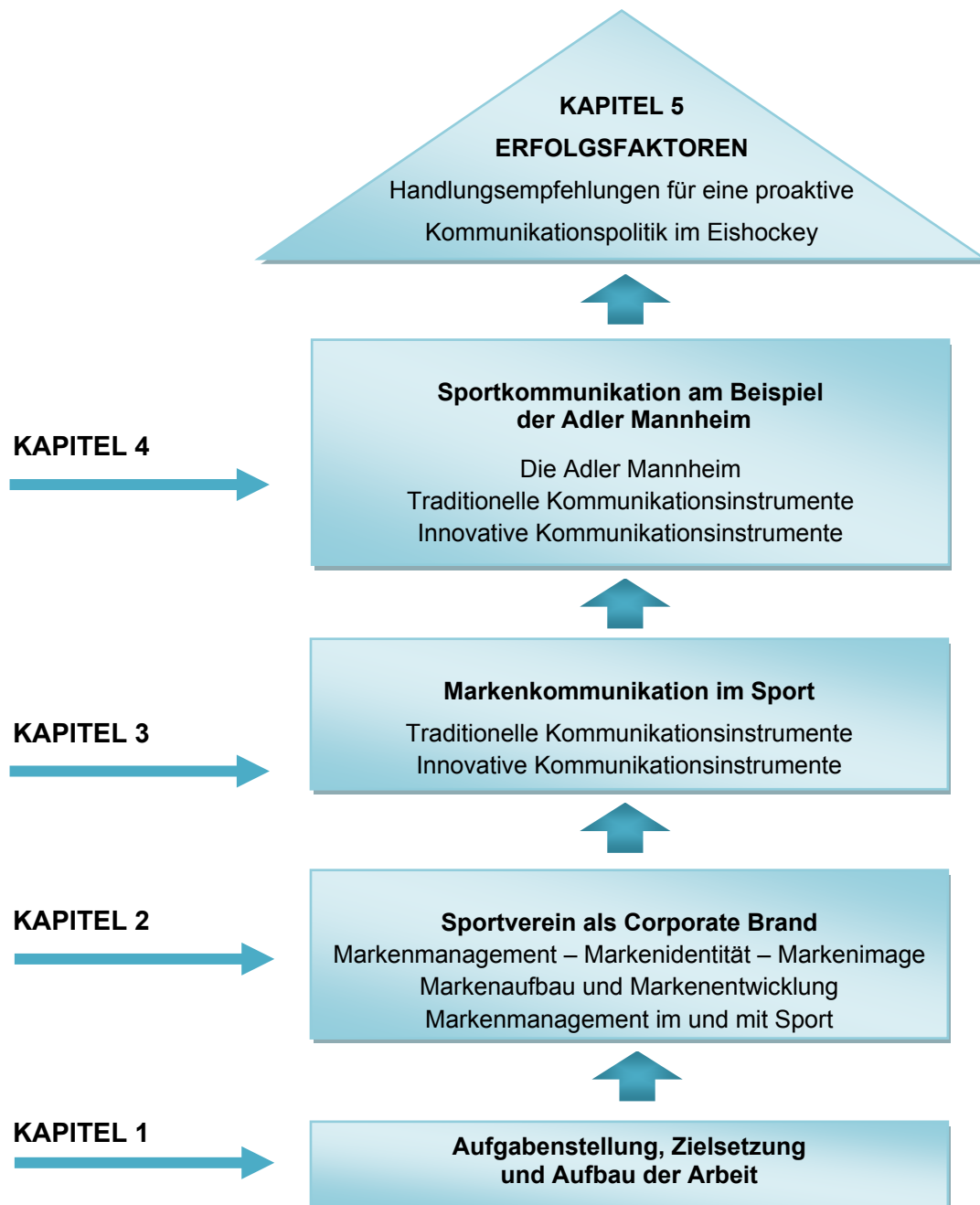


Abb. 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

2 Theoretische Grundlagen: Sportverein als Corporate Brand

In diesem ersten theoretischen Kapitel wird der Sportverein als Corporate Brand vorgestellt. Dabei spielt das Markenmanagement eine wesentliche Rolle. In Punkt 2.1 wird zuerst auf dessen begriffliche Definition sowie auf die Bedeutung von Markenidentität und Markenimage eingegangen. Punkt 2.2 beinhaltet das Phasenschema, das für einen erfolgreichen Markenaufbau sowie Markenentwicklung entscheidend ist. Die Besonderheiten von Markenmanagement im Sport werden in Punkt 2.3 erläutert. In zwei Unterkapiteln wird in Markenmanagement im Sport und Markenmanagement mit Sport unterschieden.

2.1 Markenmanagement: Markenidentität und Markenimage

Markenmanagement umfasst einen komplexen Prozess, der verschiedene Führungs- und Marketingansätze verfolgt [vgl. Kiendl 2007, 33]. Um diesen näher erläutern zu können, bedarf es zuerst einer genaueren Auslegung des Markenbegriffs und dessen Funktion, um einen Zusammenhang zum Markenmanagement herzustellen.

Weltweit existieren viele unterschiedliche, voneinander abweichende Definitionen des Begriffs „Marke“, welche aus der Sicht des Konsumenten oder aus der Sicht des Herstellers formuliert und etabliert wurden. Aus dieser Vielfalt von Definitionen veröffentlichte die American Marketing Association 1960 eine ausführliche und heute weitverbreitete Begriffserklärung [vgl. Wood 2000]:

“A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors” [American Marketing Association o.J.].

Diese Definition meint, dass eine Marke nichts weiter ist, als ein Name, Begriff, Symbol oder anderes Element, das ein Produkt oder eine Dienstleistung deutlich von dem Wettbewerber unterscheidet. Grundsätzlich offerieren Marken mehr als eine reine Produktleistung, sie bieten dem Konsumenten auch einen „Added Value“, eine sogenannte Zusatzleistung. Darüber hinaus dienen Marken als Orientierungshilfen und strahlen ein bestimmtes Maß an Vertrauen aus [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 357].

Eine weitere Definition formulierten Meffert, Burmann und Koers, die dabei einen psychologischen Ansatz verfolgten. Sie verstehen die „Marke als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ [Meffert/Burmann/Koers 2002, 6].

Zentrale Voraussetzung für die Entwicklung dieser Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten ist dabei die *Markenidentität*. Sie entwickelt eine vertrauensvolle Beziehung zwischen der Marke und dem Verbraucher, auf der die Stärke einer Marke aufbaut [vgl. Meffert/Burmann 1996, 13]. Langfristige Kundenbindung und Markentreue können von Unternehmen nur dann erreicht werden, wenn sie ihre Markenidentität klar und deutlich nach außen kommunizieren [vgl. Kiendl 2007, 35-36].

In diesem Zusammenhang ist der Begriff *Corporate Brand* zu nennen, der auf die deutsche Bezeichnung Unternehmensmarke zurückzuführen ist. Eine Corporate Brand steht für das gesamte Unternehmen, dessen Kennzeichen und Attribute, die verschiedene Stakeholder ansprechen [vgl. Süß/Zerfaß/Dühring 2011, 11-12].

Laut Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2012) besteht die Markenidentität aus sechs Bereichen (vgl. Abb. 2): Markenherkunft, Markenvision, Markenkomponenten, Markenwerte, Markenpersönlichkeit und Markenleistungen.

Sie definieren die Markenherkunft als Basis der Markenidentität, die eine Antwort auf die Frage gibt: „Wo kommen wir her?“. Darauf aufbauend folgt die Markenkompetenz, die die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz umfasst und die Frage beantwortet: „Was können wir besonders gut?“. Die daran anschließende Art der Markenleitung, so Meffert, Burmann und Kirchgeorg weiter, bezieht sich auf den Nutzen einer Marke für die Konsumenten, und gibt eine Antwort auf die Frage: „Was vermarkten wir?“. Die Markenvision gibt die langfristige und zentrale Zielrichtung eines Unternehmens vor und erläutert die Frage: „Wo wollen wir hin?“. Des Weiteren definieren sie die Markenwerte als Leitbild des Unternehmens, das sich auf die Frage bezieht: „Woran glauben wir?“. Die daraus entstehende Markenpersönlichkeit ist mit all diesen Grundwerten verbunden und stellt die wichtige Frage: „Wie kommunizieren wir?“ [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 363].

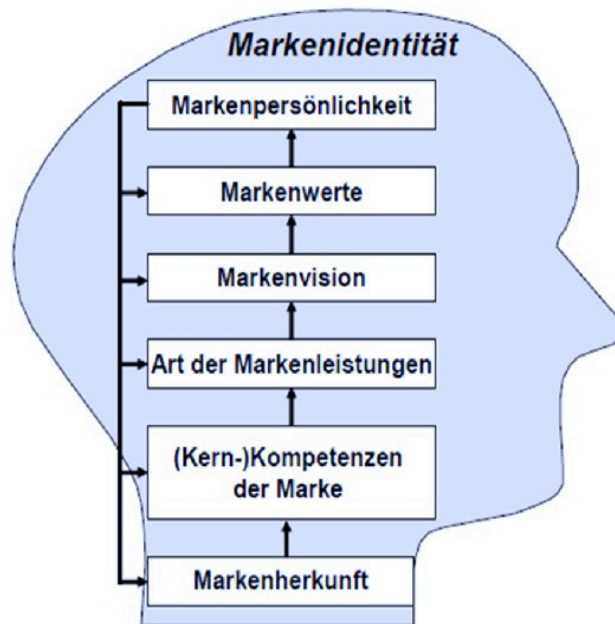


Abb. 2: Darstellung der Markenidentität
(Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 18)

Die Markenidentität bildet das grundlegende Fundament einer Marke. Ihr gegenüber steht das sogenannte Fremdbild, das *Markenimage* [vgl. Meffert/Burmann 1996, 34].

Vor allem für Sportvereine spielt das Markenimage eine bedeutende Rolle, wie Jorge Valdano, Ex-Sportdirektor von Real Madrid, bereits erkannt hat. Grundvoraussetzung für die Entstehung des Markenimages ist die *Markenbekanntheit*. Sie ermöglicht den Konsumenten, sich an ein Markenzeichen zu erinnern und die Marke kategorisch zuzuordnen [vgl. Aaker 1991, 61]. Basierend auf der Markenbekanntheit ergeben sich drei weitere Komponenten: Die *Markenmerkmale* sowie die daraus resultierenden *funktionalen* und *symbolischen Nutzeneiner* Marke [vgl. Keller 1993, 17].

Für das Verständnis des Markenimages ist der einseitige und direkte Zusammenhang zur Markenidentität essentiell, der in Abbildung drei veranschaulicht wird.

Sowohl die Ausführung der Markenpersönlichkeit, der Markenwerte und der Markenvision, als auch die Ausführung der Markenleistung bestimmen die Wahrnehmung des symbolischen sowie funktionalen Nutzens einer Marke. Diese vier Identitätsfaktoren beeinflussen in Verbindung mit den Kompetenzen und der Markenherkunft, die Glaubwürdigkeit einer Markenpositionierung [vgl. Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 25].

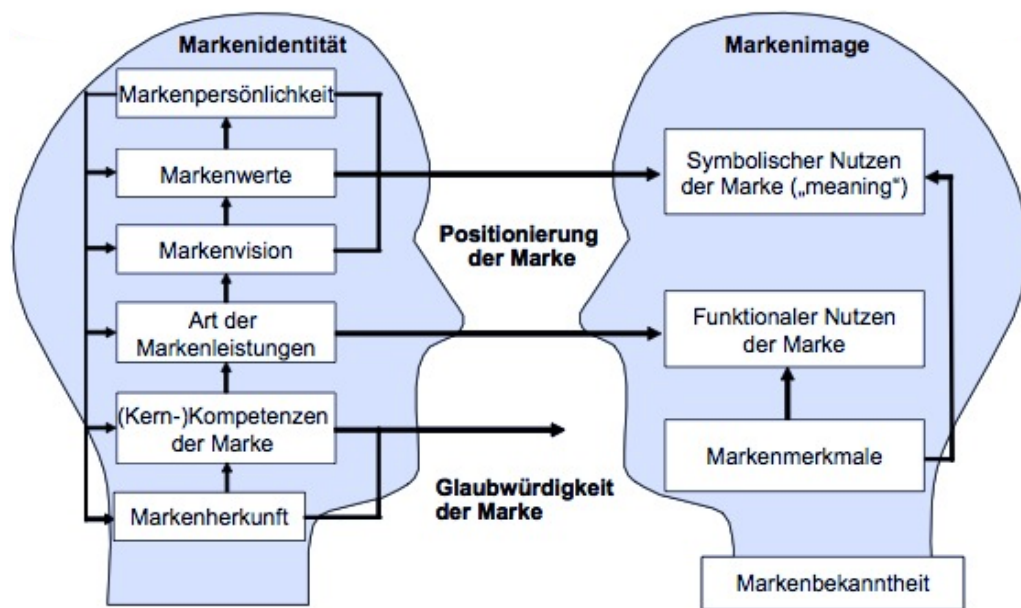


Abb. 3: Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage
(Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 25)

Markenmanagement umfasst neben der Markenidentität und dem daraus resultierenden Markenimage alle Maßnahmen, Tätigkeiten und Strategien, die für den Aufbau einer Marke erforderlich sind [vgl. Bruhn 2004, 26]. Die Markenidentität bildet somit den Grundstein für einen fundierten Markenaufbau. Durch die Markenentwicklung wird die Markenidentität aufgegriffen und als Markenimage nach außen kommuniziert.

Daher sind der Markenaufbau und die Markenentwicklung für ein erfolgreiches Markenmanagement essentiell.

2.2 Markenaufbau und Markenentwicklung

Um ein positives Markenimage bei den externen Zielgruppen zu erzeugen und eine glaubwürdige Markenidentität nach außen zu kommunizieren, bedarf es einer Vielzahl von Maßnahmen, die sorgfältig durchgeführt und ständig evaluiert werden müssen [vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, 9].

Diese Maßnahmen werden in einem systematisch geplanten, bewusst konzipierten und zielgruppenspezifisch ausgerichteten Prozess durchgeführt. Des Weiteren spielen sie für den Markenaufbau und die Markenentwicklung eine wichtige Rolle und lassen sich in Anlehnung an Freyer (2011) in fünf Phasen einteilen, die sowohl aufeinander auf-

bauen, als auch in Abhängigkeit zueinander stehen. Sie gliedern sich demnach in Analyse-, Konzeptions-, Gestaltungs-, Realisierungs- und Kontrollphase [vgl. Freyer 2011, 116-119]. Dabei ist zu beachten, dass alle Arbeitsschritte nach jeder Phase überprüft werden müssen, um die gewonnenen Informationen und Erkenntnisse in den Prozess mit einfließen zu lassen.

Analysephase: Die Analysephase bildet die Basis für eine erfolgreiche Marken- bzw. Marketingkonzeption. Ziel dieser Phase ist es, die Ausgangssituation mit verschiedenen Methoden so detailliert wie möglich zu analysieren. Dabei werden unterschiedliche Bereiche wie das Umfeld, der Markt, aber auch der Sportbetrieb untersucht. Diese Bereiche sollen eine Antwort auf die Frage geben: „Wo stehen wir?“ [vgl. Freyer 2011, 119].

In der Analysephase werden die daraus gewonnenen Daten zusammengefasst und strategisch aufbereitet. In diesem Rahmen findet auch die SWOT-Analyse Anwendung, die sowohl Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen eines Unternehmens ermittelt und darauf basierend erste Prognosen zur Zielsetzung der Strategieentwicklung geben kann [vgl. Bruhn 2011, 134-135]. Abbildung vier zeigt die Analysephase mit ihren unterschiedlichen Analyseschwerpunkten.

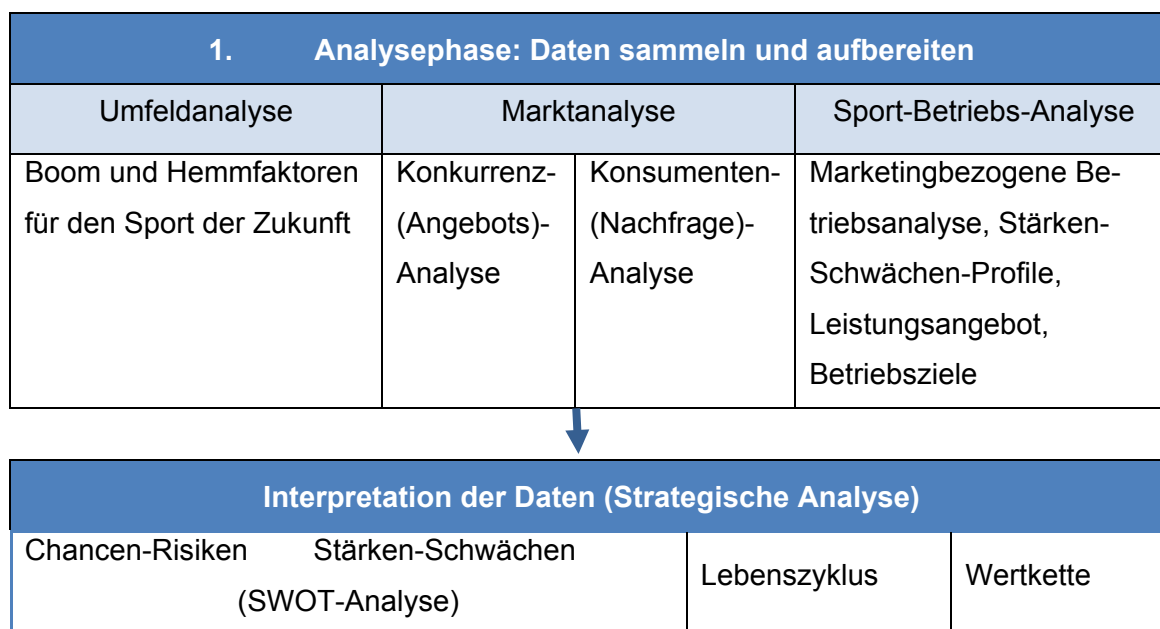


Abb. 4: Marketing-Management-Prozess Analysephase (Quelle: Freyer 2011, 120)

Konzeptions- und Strategiephase: Die aus der Analysephase gewonnenen Ergebnisse und Informationen bilden die direkte Grundlage für die Konzeptionsphase, die darauf aufbauend eine Strategie entwickelt und Ziele festlegt [vgl. Freyer 2011, 333].

Diese Zielsetzung ergibt sich aus der Markenidentität, der Markenphilosophie bzw. den Markengrundsätzen und aus den Oberzielen des Markenmanagements.

In der Konzeptionsphase des strategischen Marketings ist unter anderem die Positionierungsstrategie zu nennen, die eine Antwort auf die Frage gibt: „Wo wollen wir hin?“ [vgl. Freyer 2011, 119]. Dabei erfolgt die direkte Übersetzung der Marketingstrategie über die Formulierung von Vision, Mission und Werten [vgl. Hillmann 2011, 114].

„Der Erfolg einer Marke – und damit der Erfolg des Unternehmens – hängt entscheidend davon ab, dass das gesamte Markenerlebnis an einer motivierenden und visionären Zielsetzung ausgerichtet wird“ [Schmidt 2008, 17]. Laut Schmidt ist demnach die Zielsetzung der Schwerpunkt der Konzeptionsphase, da sie für die spätere Positionierung und den Erfolg des Markenmanagements entscheidend ist. Abbildung fünf verdeutlicht das strategische Marketing der Konzeptionsphase.



Abb. 5: Marketing-Management-Prozess Konzeptionsphase (Quelle: Freyer 2011, 120)

Gestaltungsphase: Die in der Konzeptionsphase vereinbarten und geplanten Strategien werden in der Gestaltungsphase umgesetzt. Diese Umsetzung erfolgt anhand des Marketing-Mix [vgl. Freyer 2011, 379], der sich in die klassischen „4 P’s“ gliedert und aus verschiedenen Marketing-Instrumenten besteht, die sich an der Frage ausrichten: „Was können wir unternehmen?“ [Freyer 2011, 119].

„Jedes einzelne der Instrumente kann zur erfolgreichen Umsetzung der gewählten Marketing-Strategie beitragen. Doch letztlich wirken alle Marketing-Instrumente nur in ihrer Gesamtheit“ [Freyer 2011, 397].

Der Schwerpunkt dieser Arbeit fokussiert sich auf die Kommunikationspolitik. Sie soll als Erfolgsfaktor analysiert und erläutert werden. Der gesamte Prozess des Marken-

aufbaus und der Markenentwicklung dient der Orientierung und Zuordnung der Kommunikationspolitik im Markenmanagement-Prozess.

3. Gestaltungsphase: Taktisches Marketing			
Produktpolitik	Preispolitik	Distributionspolitik	Kommunikationspolitik
Produkterhaltung <ul style="list-style-type: none"> • Qualität • Quantität • Palette Produktveränderung • Variation • Innovation • Eliminierung 	Preisbestimmung <ul style="list-style-type: none"> • kostenorientiert • marktorientiert • Preis-differenzierung • Hochpreispolitik • Niedrigpreispolitik • Preispolitik Ausgleich • Konditionenpolitik 	Wahl von: <ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsweg (direkt-indirekt) • Vertriebsform (eigen-fremd) Kooperationen Marketingagenturen Standortwahl	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Identity • Verkaufsförderung und persönlicher Verkauf • Öffentlichkeitsarbeit und PR • Werbung und Sponsoring

Abb. 6: Marketing-Management Prozess Gestaltungsphase (Quelle: Freyer 2011, 120)

Realisierungsphase: In dieser Phase werden die geplanten Maßnahmen, die Marketinginstrumente sowie Marketingziele umgesetzt und realisiert [vgl. Schmidt 2008, 28]. „Im Sport beinhaltet Phase vier vor allem die Aufstellung von Zeit-, Personal-, Finanz- und Organisationsplänen für die jeweiligen Marketingprojekte“ [Freyer 2011, 617]. Diese Phase beschäftigt sich mit der Frage: „Welche Maßnahmen ergreifen wir?“ [Freyer 2011, 119]. Abbildung sieben verdeutlicht während der Realisierungsphase die Umsetzung in konkrete Maßnahmen und Leistungen.

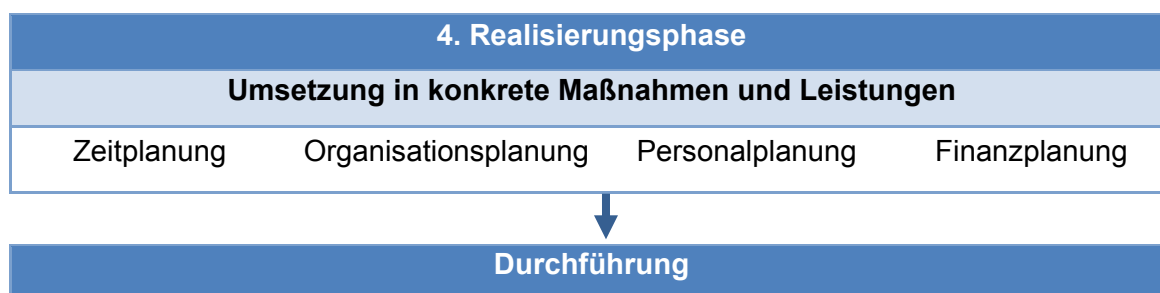


Abb. 7: Marketing-Management-Prozess Realisierungsphase (Quelle: Freyer 2011, 120)

Kontrollphase: Diese Phase stellt nicht die letzte Phase des Marketing-Managements-Prozesses dar, sondern erfolgt bereits bei der Durchführung der vorherigen Phasen. Dabei dient diese Phase auch der Überprüfung der beschlossenen Ziele und Marketingstrategien, und beschäftigt sich mit der Frage: „Sind wir angekommen?“ [Freyer

2011, 633]. Dabei bezieht sich die Parallelkontrolle auf die einzelnen Phasen und soll dazu dienen, die gewonnen Erkenntnisse in den Prozess mit einfließen zu lassen. Die Ex-post-Kontrolle findet hingegen am Ende des Managements-Prozesses statt und analysiert die gesamte Zielerreichung der geplanten Maßnahmen und Aktivitäten. Die Gründe für den Erfolg oder den Misserfolg der Maßnahmen werden in der Ursachenanalyse untersucht. Das Ergebnis dieser Analyse fließt anschließend in die neue Planung der Maßnahmen und Aktivitäten mit ein.

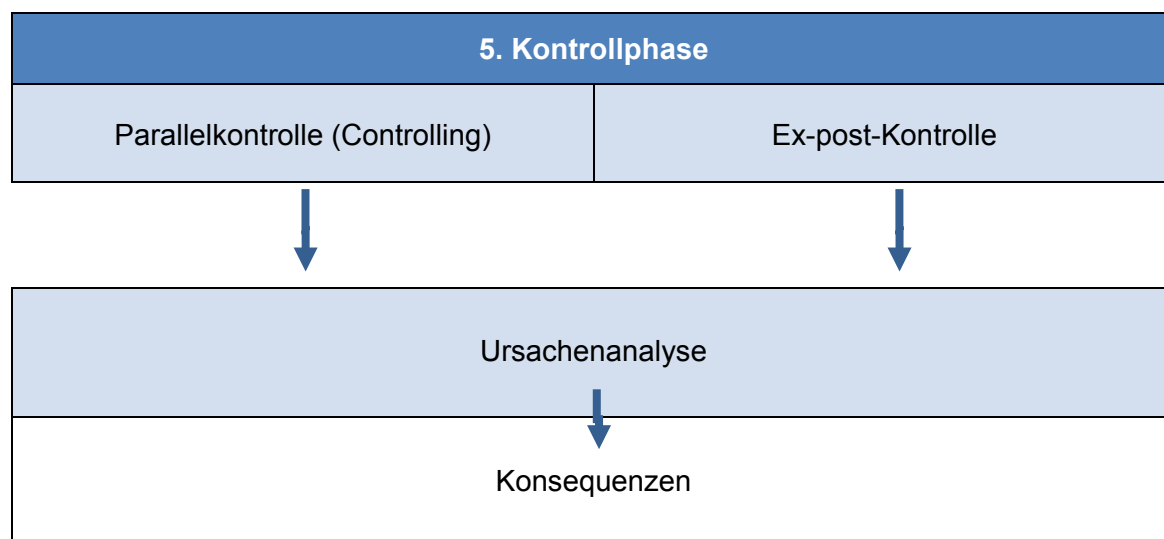


Abb. 8: Marketing-Management Prozess Kontrollphase (Quelle: Freyer 2011, 120)

Gerade im Sportbereich gibt es bei dem Markenaufbau und der Markenentwicklung Besonderheiten, die das Markenmanagement maßgeblich beeinflussen. Sie sind für den zielgerichteten Aufbau einer Marke entscheidend und bedürfen daher einer genaueren Differenzierung.

2.3 Besonderheiten im Markenmanagement Sport

Im Sportmarketing gibt es zwei Besonderheiten, die das Markenmanagement Sport betreffen. Freyer (2011) unterscheidet dabei zwei Sichtweisen des Sportmanagements: Die Sicht von sportfremden Unternehmen, die Sport als Medium des Marketings benutzen, und die Sicht von bspw. Sportvereinen oder kommerziellen Anbietern, die ihr Marketing an der Nachfrage nach Sport ausrichten [vgl. Freyer 2011, 51].

Diese beiden Sichtweisen und Besonderheiten im Prozess des Markenmanagements im Bereich Sport unterscheiden sich in *Markenmanagement im Sport* und *Markenmanagement mit Sport*. Dabei kann es auch zu Überschneidungen der beiden Bereiche

kommen. Vor allem Sport-Events können entweder von Sporteinrichtungen wie Vereinen und Verbänden oder sportfremden Unternehmen wie Sponsoren geplant, durchgeführt und vermarktet werden [vgl. Freyer 2011, 52]. Die folgende Abbildung verdeutlicht diese unterschiedlichen Bereiche, die im Folgenden genauer erläutert werden.



Abb. 9: Besonderheiten im Sportmarketing (Quelle: Freyer 2011, 52)

2.3.1 Markenmanagement im Sport

Das Markenmanagement im Sport bezieht sich auf die Entwicklung von spezifischen Managementkonzepten für Sportorganisationen sowie auf den Einsatz einzelner Instrumente wie Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, um auf die Wünsche und Bedürfnisse der Sportinteressierten einzugehen [vgl. Freyer 2011, 54-55].

Nach Freyer (2011) vermarktet die sogenannte Sportbranche „Sportprodukte an Sportler oder sportinteressierte Personen und Institutionen“ [Freyer 2011, 54].

2.3.2 Markenmanagement mit Sport

Nach Freyer (2011) umfasst der Begriff des Markenmanagement mit Sport verschiedene und unterschiedlich weit verbreitete Auffassungen. Für sportfremde Unternehmen ist das Markenmanagement mit Sport ein Teil des taktischen Marketings und zählt damit primär zu der Kommunikationspolitik.

Hier werden z.B. Sportler als Medium eingesetzt, um die Werbebotschaft zu vermitteln oder einen Imagetransfer zu erzeugen. Unternehmen nutzen den Sport als Mittel zum Zweck [vgl. Freyer 2011, 52].

In diesem Zusammenhang definiert Freyer (2011) das Markenmanagement mit Sport als „die instrumentelle Verwendung des Sports im Rahmen des Marketing von Unternehmen und Organisationen, die keine Sportleistungen herstellen. Sport ist hierbei lediglich Hilfsmedium. Sportferne Unternehmen vermarkten sportferne Produkte an sportferne Konsumenten mit Hilfe des Mediums Sport“ [Freyer 2011, 53].

Interpretiert man die Definition Freyers, bezieht sich das Markenmanagement mit Sport primär auf den Bereich des Sponsorings, auf den in Punkt 3.2 unter den innovativen Kommunikationsinstrumenten näher eingegangen wird.

Wie in Kapitel 2.2 bereits erwähnt, spielt die Markenkommunikation eine bedeutende Rolle als Erfolgsfaktor für Markenmanagement im Sport. Sie bildet daher die zweite theoretische Grundlage und führt zum Schwerpunkt der Arbeit, der Kommunikationspolitik und deren Kommunikationsinstrumente.

3 Theoretische Grundlagen: Markenkommunikation im Sport

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ war die wichtigste Äußerung Paul Watzlawicks zu seiner Kommunikationstheorie [vgl. Kaiser 2008, 468]. Diese Aussage hat bis heute Bestand, denn auch wenn man nichts sagt, kommuniziert man durch Gestik, Mimik und Körpersprache. Kommunikation findet demnach immer statt, ob bewusst oder unbewusst. Vor allem die Markenkommunikation ist im Sportmarketing ein wichtiger Faktor, denn auch ein Sportunternehmen, das nicht kommuniziert, kommuniziert.

Aus diesem Grund ist eine bewusst geplante und zielgruppengerichtete Markenkommunikation im Sport essentiell, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren und das Image einer Marke positiv zu beeinflussen [vgl. Kiendl 2007, 101].

Hillmann (2011) betont hier vor allem die „Unique Selling Proposition“ (USP), die die Besonderheit eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens definiert und den einzigartigen Verkaufsvorteil gegenüber der Konkurrenz unterstreicht [vgl. Hillmann 2011, 110].

Um diese zu positionieren und zielgerichtet auszuüben, ist die Kommunikation ein wichtiger Faktor. Neben der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik gehört sie unter dem Begriff Kommunikationspolitik zur strategischen Gestaltungsphase und ist ein wichtiges Instrument, um Ziele und Strategien umzusetzen und einen Sportverein als Marke zu etablieren [vgl. Kiendl 2007, 73].

Bei der Konzeption dieser Ziele und Strategien müssen die Kommunikationsinhalte genau definiert und festgelegt werden. Dabei ist die Lasswell-Formel eine wichtige Orientierung zur Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen:

„Wer (Kommunikator, Sender, Quelle) sagt was (Botschaft) in welcher Situation („Umfeldbedingungen“) zu wem (Kommunikant, Empfänger, Rezipient) über welche Kanäle (Kommunikationsweg, Medien) mit welcher Wirkung (Kommunikationserfolg, Effekt)“ [Beck 2010, 124].

Bruhn (2011) definiert die Kommunikationspolitik als „die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen (...), die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen

und/oder mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten“ [Bruhn 2011, 5].

Die in der Definition von Bruhn (2011) erläuterten Kommunikationsinstrumente werden in traditionelle, „above-the-line“, und innovative „below-the-line“, unterteilt, die im Folgenden genauer erläutert werden [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 622].

3.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente

Zu den traditionellen „above-the-line“ Kommunikationsinstrumenten gehören die Corporate Identity, die Public Relations, die Verkaufsförderung und die klassische Werbung [vgl. Freyer 2011, 474].

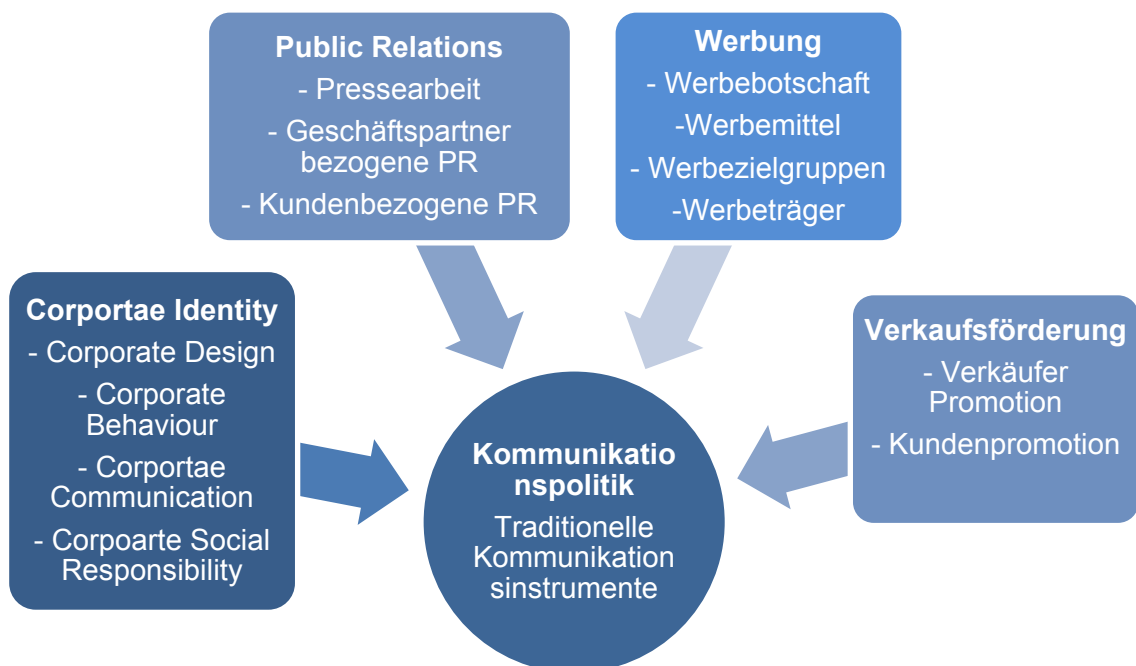


Abb. 10: Klassische Kommunikationsinstrumente
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer 2011, 476)

3.1.1 Corporate Identity

Die Corporate Identity (CI) ist der Grundstein einer erfolgreichen Kommunikation, da über sie die zu übermittelnde Botschaft festgelegt wird. An ihr richtet sich die Unternehmensidentität sowie Markenidentität aus [vgl. Freyer 2011, 479]. Sie ist damit ein wichtiges Instrument der Kommunikationspolitik und unterteilt sich in verschiedene Bereiche.

Dabei wird unter „Corporate“ (engl.) das Unternehmen, z.B. ein Verein oder eine Institution, verstanden. „Identity“ steht in diesem Zusammenhang für den persönlichen Stil und die Individualität eines Unternehmens. Nach Freyer (2011) definiert die CI das Erscheinen und Auftreten eines Unternehmens und spiegelt damit die Unternehmenspersönlichkeit wider. Sie definiert die Besonderheit einer Marke oder eines Unternehmens, die sie von der Konkurrenz differenziert. Dabei sind für das Sportmarketing vor allem vier Komponenten der CI besonders relevant: Das Corporate Design, das Corporate Behaviour, die Corporate Communication sowie die Corporate Social Responsibility [vgl. Freyer 2011, 479].

Laut Freyer definiert das Corporate Design das äußere Unternehmens- bzw. Vereinserscheinungsbild, das sich durch spezifische, immer wiederkehrende Elemente in den Köpfen der Nachfrager verankert, wie bspw. ein einheitlicher Schriftzug oder das Logo. Des Weiteren betont er die Notwendigkeit eines Corporate Behaviour, das sich auf das Unternehmens- bzw. Vereinsverhalten bezieht, in dem es klare und einheitliche Verhaltensweisen determiniert und die Unternehmensgrundsätze in Handlungen umsetzt, wie bspw. das Auftreten der Mitarbeiter in der Öffentlichkeit [vgl. Freyer 2011, 479-481].

Die Corporate Social Responsibility stellt die Kommunikationsbeziehung zwischen dem Unternehmen und dessen gesellschaftlicher Umwelt her. Dabei liegt ihr Schwerpunkt auf der sozialen Verantwortung und aktiven Tätigkeiten des Unternehmens in diesem Bereich [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 688].

Auf diesen Verhaltensweisen, so Freyer weiter, basiert die Corporate Communication. Um eine erfolgreiche Vereinskommunikation zu erreichen, müssen die in der CI definierten Elemente in zielgruppenspezifischer Form nach außen kommuniziert werden [vgl. Freyer 2011, 481-482].

3.1.2 Klassische Werbung

Die klassische Werbung umfasst alle Kommunikationsmittel, die eine große Reichweite haben und eine Vielfalt an Einsatzmöglichkeiten besitzen. Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2012) erläutern diese in einer umfassenden Definition:

„Unter der klassischen Werbung wird ein kommunikativer Beeinflussungsprozess mit Hilfe von Massenkommunikationsmitteln in verschiedenen Medien im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt verstanden, der das Ziel

hat, beim Adressaten marktrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele zu verändern“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 624].

Dabei wird die klassische Werbung in drei Bereiche unterschieden. Der erste Bereich umfasst die klassischen Werbemittel, die durch die Insertionsmedien (wie bspw. Zeitung, Zeitschriften, Flyer) vertreten werden. Der zweite Bereich beschreibt die elektronischen Medien (wie bspw. Fernsehen, Radio) und der dritte Bereich die Außenwerbung (wie bspw. Plakate, City-Light-Poster) [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 628-637].

Laut Freyer (2011) versucht die Werbung Konsumenten nach einem bestimmten Schema zu beeinflussen. Das AIDA Modell beschreibt diese Intension [vgl. Freyer 2011, 508]:

- A** *Attention:* Aufmerksamkeit erregen
- I** *Interest:* Interesse wecken und steigern
- D** *Desire:* Drang (Wunsch) zum Kauf
- A** *Action:* Aktion des Kaufs

Es ist also festzuhalten, dass die Werbung auf der CI aufbaut und durch die Public Relations beeinflusst wird. Sie dient zur Ausführung der Kommunikationsmaßnahmen und zur Umsetzung der Zielvereinbarungen der Markenmanagement-Konzeption.

3.1.3 Verkaufsförderung

Die begriffliche Abgrenzung der Verkaufsförderung ist nach Bruhn (2011) nicht klar zu treffen, da sie neben Ansätzen der Kommunikationspolitik auch Ansätze des absatzpolitischen Instrumentariums beinhaltet [vgl. Bruhn 2011, 554].

Vor allem die nachlassende Wirkung von klassischen Werbemaßnahmen hat die Verkaufsförderung als Kommunikationsinstrument etabliert. Sie überprüft die Vertriebswege und konzipiert vertriebsfördernde Maßnahmen. Dabei versucht sie neue Kaufanreize zu schaffen und die Nachfrage bei den Zielgruppen zu erhöhen [vgl. Freyer 2011, 474; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 691].

3.1.4 Public Relations

Public Relations (PR) oder auch Öffentlichkeitsarbeit ist ein essentielles Instrument der Markenkommunikation. Sie steht im direkten Kontext zur Öffentlichkeit und hat nach Bruhn (2011) wichtige Image-, Sozial- und Informationsfunktionen [vgl. Bruhn 2011, 718]. PR repräsentiert das Unternehmen nach außen und stellt den direkten Kontakt zu den Zielgruppen und Stakeholdern her.

Im Sport ist sie bspw. in Form des Vereins-Pressesprechers, der Pressekonferenz und einer Pressemitteilung unabdingbar, da so der Kontakt zu den Medien hergestellt und gepflegt wird. Sie macht den Sportverein oder das Sportunternehmen damit „öffentlich“ und erlebbar, gestaltet aktiv das Image und führt dadurch auch zur Steigerung des Bekanntheitsgrades [vgl. Freyer 2011, 498]. Sie ist eines der wichtigsten Instrumente der Kommunikationspolitik und für eine erfolgreiche Markenkommunikation entscheidend.

3.2 Innovative Kommunikationsinstrumente

Die innovativen Kommunikationsinstrumente ergänzen die traditionellen und sichern eine zeitgerechte Kommunikation. In dieser Arbeit spielen für die Kommunikationspolitik im Sportmarketing vor allem die Online-Kommunikation mit Social Media, das Event-Marketing, die Messen und Ausstellungen und das Sponsoring eine Rolle. Des Weiteren gehören auch Direct-Marketing und Product-Placement zu den innovativen Kommunikationsinstrumenten, die in diesem Rahmen aber nur genannt werden. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Schwerpunkte der innovativen Kommunikationsinstrumente dieser Arbeit.

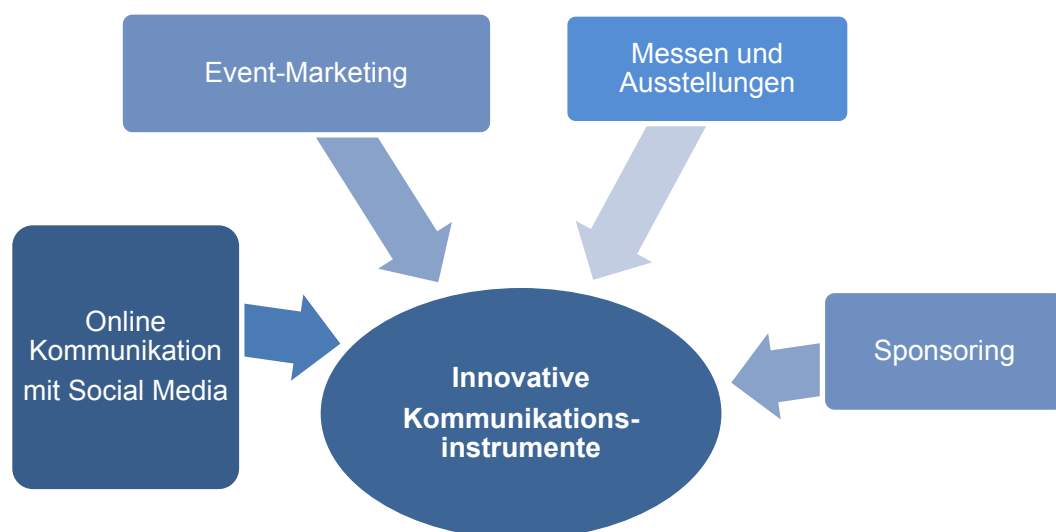


Abb. 11: Innovative Kommunikationsinstrumente (Quelle: Eigene Darstellung)

3.2.1 Online-Kommunikation

Ein zentrales Merkmal der Online-Kommunikation ist laut Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2012) die direkte Feedbackmöglichkeit des Empfängers und der daraus resultierenden Interaktionsmöglichkeit. Sie basiert auf dem Konzept des Web 2.0, bei dem der Rezipient die Informationen nicht nur empfängt und wahrnimmt, sondern die Möglichkeit hat, direkten Bezug zu diesen zu nehmen und seine Meinung darüber zu äußern [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 654-666].

Weiter betonen Meffert, Burmann und Kirchgeorg, dass sich die klassische Online-Kommunikation primär auf die Präsenz der Unternehmenshomepage bezieht, die durch das Internet eine kontinuierliche Aktualität erfordert. Sie ist darüber hinaus der zentrale Anlaufpunkt der Nachfrager und sollte neben einer zielgerichteten und spezifischen Gestaltung vor allem übersichtlich aufgebaut sein, damit sich die Rezipienten schnell zurecht finden. Auch Werbung spielt in der Online-Kommunikation eine wichtige Rolle, sie tritt dort bspw. in Form von Newslettern, Suchmaschinenwerbung bzw. -optimierung oder Bannerwerbung auf [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 655-657].

Der Schwerpunkt der Online-Kommunikation liegt jedoch auf der Beziehung zum Nachfrager und stellt damit die sozialen Online-Medien in den Vordergrund. Die Bedeutung von Social Media ist laut Hillmann (2011) in den letzten Jahren enorm gestiegen, da sie Nutzern die Möglichkeit bieten, sich untereinander auszutauschen und selbst eigene Inhalte zu kreieren. Social Media umfasst Online-Communities, Foto- und Videocommunities (z.B. YouTube und Flickr) und Social-Networking-Sites, von denen Facebook, Twitter und Xing am bekanntesten sind [vgl. Hillmann 2011, 97; vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 674-678].

3.2.2 Messen und Ausstellungen

Messen und Ausstellungen gewinnen als innovative Kommunikationsinstrumente immer mehr an Bedeutung, da sie eine persönliche und individuelle Form der Kundenansprache sowie Kundenbindung ermöglichen [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 693].

Unternehmen sowie Sportvereine oder Verbände haben durch Messen und Ausstellungen die Möglichkeit, ihre Markenidentität spezifisch zu präsentieren und ihr Markenimage dadurch positiv zu beeinflussen.

Dabei können Ziele der Messe oder Ausstellung für Sportvereine, die Pflege von Fans und Sponsoren und potentiellen Geschäftspartner sein, sowie die Akquise neuer Zielgruppen. Die Besonderheit dieses innovativen Kommunikationsinstruments ist nach Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2012) vor allem die hohe Kommunikations- und Informationsdichte, sowie die persönliche Ansprache und der direkte Wettbewerbsvergleich [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 694-695].

3.2.3 Sponsoring

„Sponsoring umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-How durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen verbunden sind, um damit gleichzeitig die Ziele der Kommunikationspolitik zu erreichen“ [Bruhn 2011, 792-793].

Dabei greifen Unternehmen auf verschiedene Sponsoring-Aktivitäten zurück, um nicht nur die ökonomischen Ziele wie Umsatz und Gewinn zu erreichen, sondern auch um ihr Image zu stärken und zu verbessern sowie die Bekanntheit zu steigern. In diesem Zusammenhang sind unter anderem die Finanzierung von Sportereignissen und das Sponsern von Vereinen sowie Spielern zu nennen. Die Gegenleistung erfolgt bspw. durch Trikot-Werbung, Werbung auf dem Sportgerät oder durch Bandenwerbung [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 702-705].

Ein Beispiel sind Sportler, die von Sportartikelherstellern gesponsert werden und in diesem Zusammenhang ihre Produkte tragen. Doch das wohl bekannteste Beispiel ist die Trikot-Werbung, bei dem das Logo des Sponsors bei den professionellen Sportvereinen auf der Brust des Trikots platziert wird. Diese Sponsoring-Aktivitäten stellen einen direkten Bezug zum Markenmanagement mit Sport her, der in Punkt 2.3.1 erläutert wurde.

Allerdings darf das Sponsoring als innovatives Kommunikationsinstrument nicht isoliert eingesetzt werden. Es sollte eine enge Vernetzung des Sponsorings mit allen anderen Kommunikationsinstrumenten erfolgen, um den kommunikativen Erfolg zu maximieren [vgl. Burmann/Nitschke 2005, 13].

3.2.4 Event-Marketing

Als innovatives Kommunikationsinstrument versucht das Event-Marketing nach Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2012) den Nachfragern etwas Besonderes, Interessantes und emotional Berührendes zu bieten [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 697].

Dabei zielt das Event-Marketing auf eine erlebnisorientierte Inszenierung von Ereignissen ab und versucht dadurch das Kommunikationsobjekt zu positionieren, um eine emotionale Beeinflussung beim Nachfrager zu erreichen [vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, 142].

Das Event-Marketing wird durch die klassischen und innovativen Kommunikationsinstrumente unterstützt und nutzt die Medien als Multiplikator [vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, 243]. Dies bedeutet, dass bei der Bekanntmachung und Bewerbung eines Events sowohl die klassischen als auch die innovativen Kommunikationsinstrumente als Unterstützung dienen, um auf das Event aufmerksam zu machen.

4 Sportkommunikation am Beispiel der Adler Mannheim

In Kapitel vier wird die Sportkommunikation am Beispiel der Adler Mannheim veranschaulicht und analysiert. Diese baut auf den in Kapitel zwei und drei beschriebenen Grundlagen und Kommunikationsinstrumenten auf. Punkt 4.1 stellt zuerst die Adler Mannheim als Sportverein dar, um anschließend in Punkt 4.2 und 4.3 auf die traditionellen und innovativen Kommunikationsinstrumente des Vereines einzugehen.

4.1 Die Adler Mannheim

Am 19. Mai 1938 wurde der Mannheimer Eis- und Rollsportclub (MERC) gegründet. Zwischen 1938 und 1994 konnte der MERC eine Meisterschaft gewinnen [vgl. Adler Mannheim 2013a]. Mit dem Beginn der DEL im Jahr 1994 sah sich der MERC gezwungen einen Neuanfang zu starten, da die wirtschaftliche Situation des Vereins aus der Kurpfalz nicht den Ansprüchen der neuen Liga entsprach. Aus diesem Grund gingen aus dem MERC die Adler Mannheim (Adler) hervor [vgl. Adler Mannheim 2013b].

Auf drei erfolgreiche Jahre 1997, 1998 und 1999, in denen der Titel-Hattrick gelang, folgte ein Umbruch. Viele Spieler verließen den Verein, der damalige Erfolgstrainer suchte eine neue sportliche Herausforderung und auch die Meisterschaft blieb den Adlern in dieser Saison verwehrt [vgl. Adler Mannheim 2013c]. Der Erfolg dieses Umbruchs begann in der Saison 2000/2001, mit dem fünften Titel in der Geschichte des Mannheimer Eishockeys [vgl. Adler Mannheim 2013d].

Mit fünf Meistertiteln zog es die Adler 2005 in eine andere Heimspielstätte: Das alte Stadion wurde durch eine neue, hochwertige Multifunktionsarena ersetzt. Doch die Premiersaison in der sogenannten SAP Arena verlief alles andere als erwünscht. Nach 52 Spieltagen und einem ernüchternden zehnten Platz fanden die Playoffs erstmals seit 26 Jahren ohne die Adler statt [vgl. Adler Mannheim 2013e]. Seit dem Umzug in die SAP Arena konnten die Adler, bis auf den Gewinn der deutschen Meisterschaft 2007, nicht mehr an die erfolgreichen Zeiten anknüpfen.

4.2 Traditionelle Kommunikationsinstrumente

Im den folgenden Kapiteln werden die traditionellen Kommunikationsinstrumente am Beispiel der Adler näher erläutert. Diese gliedern sich wie auch in Punkt 3.1 in die Instrumente CI, Werbung, Verkaufsförderung und PR.

4.2.1 Corporate Identity

Den Grundstein der traditionellen Kommunikationsinstrumente legt bei den Adler die CI. Des Weiteren stehen die Adler Mannheim für eine Corporate Brand. Die daraus resultierende Unternehmens- bzw. Markenidentität zeigt sich im Rahmen der CI am deutlichsten im Corporate Design.

Das Logo der Adler ist seit 1994 unverändert und in den Farben Blau-Weiß-Rot gehalten. Sowohl das Logo als auch die Farben finden sich auf fast allen Kommunikationsmitteln wie bspw. der Homepage, Pressemitteilungen oder Broschüren wieder (vgl. Abb. 12 und Abb. 13).



Abb. 12: Das Logo der Adler Mannheim

(Quelle: Eishockey-Magazin (2013) URL: <http://www.eishockey-magazin.de/adler-nachwuchs-in-neuer-struktur/archives/18172> (05.07.2013))

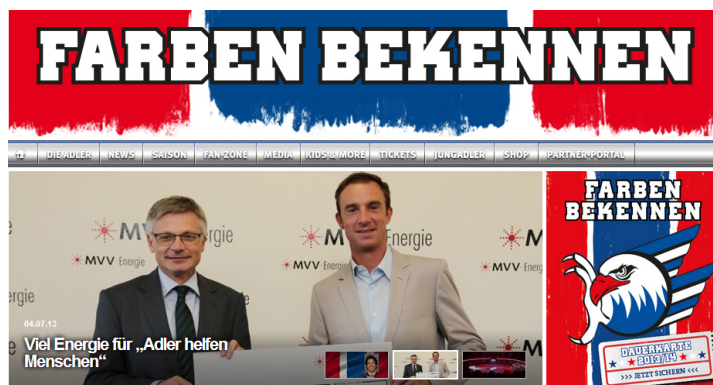


Abb. 13: Die Homepage der Adler Mannheim

Quelle: Adler-Mannheim.de (2013) URL: <http://www.adler-mannheim.de/index.php> (05.07.2013))

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der CI der Adler ist die Corporate Communication. Um diese abzustimmen finden intern einmal wöchentlich Bereichsbesprechungen statt. Damit soll erzielt werden, dass die Fachbereiche immer auf dem aktuellsten Stand und über die neuesten Änderungen informiert sind. Darauf baut auch die externe Kommunikation auf. Die Adler verfolgen eine One-Voice-Policy und haben dafür den Pressesprecher Matthias Fries. Dies zeigt sich dadurch, dass nur Pressesprecher Fries in öffentlichen Broschüren und Interviews zitiert und verwendet werden darf [vgl. Fries 2013a, 2-3; Fries 2013b, 13].

Im Rahmen der Markenkommunikation eines Sportvereins spielt in der CI auch das Corporate Behaviour eine wichtige Rolle. Die Adler legen dabei besonderen Wert auf ein professionelles Auftreten ihrer Mitarbeiter und der Spieler in der Öffentlichkeit. Während der Spieltage erscheinen die Mitarbeiter der Adler Mannheim und die Trainer

in einem einheitlichen, speziell angefertigten Anzug (vgl. Abb. 14 und Abb. 15). Diesen tragen sie an den Spieltagen sowie bei öffentlichen Veranstaltungen und Sponsorevents. Dadurch werden sie als Einheit angesehen und sichern ein professionelles Auftreten.



Abb. 14: Einheitliches Auftreten der Adler Mannheim (Quelle: Stock4Press Pressebildagentur. Harold Kreis. URL: http://www.stock4press.de/search.php?search=harold+kreis&gid_search= (05.07.2013))



Abb. 15: Einheitliches Auftreten der Adler Mannschaft (Quelle: Lloyd.de (2010) Adler Mannheim meets LLOYD Shoes. URL: <http://www.lloyd.de/lloyd-company-service/news-press/news/details/klappe-die-dritte-adler-mannheim-meets-lloyd-shoes/> (05.07.2013))

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der CI besteht für die Adler in der Corporate Social Responsibility. Wie bereits in Punkt 3.1.1 beschrieben, liegt ihr Schwerpunkt auf der sozialen Verantwortung und aktiver Tätigkeit des Unternehmens in diesem Bereich. Aus diesem Grund ist es auch für die Adler essentiell, diesen Bereich der CI aktiv umzusetzen.

Die Adler gründeten daher 2007 den Verein „Adler helfen Menschen e.V.“, „um notleidenden oder unschuldig in Not geratenen Menschen unbürokratisch zu helfen. Ob mit einer Geld- oder Sachspende, ob mit der Organisation eines Ausflugs für Kinder oder eine Einladung in die SAP Arena, es gibt kaum Grenzen, wenn es um Hilfe geht“ [Adler Mannheim 2013f]. Im Rahmen dieses Vereins organisieren die Adler verschiedene Projekte, wie bspw. den „Teddy Bear Toss“ (vgl. Abb. 16), bei dem die Fans zahlreiche Kuscheltieren zu den Spielen mitbringen, die anschließend an soziale Einrichtungen gespendet werden. Auch das „Spiel der leuchtenden Herzen“ ist ein Projekt der „Adler helfen Menschen e.V.“ (vgl. Abb. 17).

Dabei können Fans und Zuschauer die blinkenden Herzen käuflich erwerben. Die daraus entstehende Summe wird an soziale Einrichtungen gespendet [vgl. Adler Mannheim 2013f].



Abb. 16: Teddy BearToss der Adler Mannheim
(Quelle: Adler Mannheim Fanprojekt e.V. (2011):
Teddy BearToss. URL: <http://www.adler-fanprojekt.de/multimedia/bilder/saison-201112/27-11-2011-teddy-bear-toss/> (05.07.2013))



Abb. 17: Spiel der leuchtenden Herzen (Quelle:
Intern Bildarchiv Adler Mannheim 2012)

4.2.2 Werbung

Ein sehr wichtiges traditionelles Kommunikationsinstrument der Adler Mannheim ist die Werbung. Diese wird in verschiedenen Formen genutzt und gliedert sich, wie in Punkt 3.1 beschrieben, in die Bereiche Insertionsmedien, elektronische Medien und Außenwerbung.

Für die Werbung in den Insertionsmedien nutzen die Adler vor allem regionale Zeitungen wie den Mannheimer Morgen und das Wochenblatt. Dort schalten sie primär Werbeanzeigen zu den Spieltagen oder anderen Veranstaltungen, wie es bspw. bei der Sonderausstellung „75 Jahre Eishockeystadt Mannheim“ der Fall war.

Die elektronischen Medien finden in der werblichen Nutzung durch die Adler in Form von Kooperationen mit dem Radiosender Radio Regenbogen statt, der auch gleichzeitig Sponsor der Adler ist. Dieser kündigt die Spiele der Adler im Radio an und stellt für die Hörer ein kostenloses Webradio während den Spielen auf der Homepage zur Verfügung [vgl. Adler Mannheim 2012a]. Des Weiteren nutzen die Adler eine Kooperation mit dem Rhein-Neckar-Fernsehen, das die Spiele in kurzen Zusammenfassungen publiziert [vgl. RNF 2013].

Am häufigsten wird von den Adlern die Außenwerbung genutzt. In Form von Plakaten, City-Light-Poster und Bannerwerbung machen die Adler verstärkt zu Saisonbeginn aber auch während der Saison auf sich aufmerksam. Darüber hinaus nutzen sie innovative Werbeflächen, um ihr Logo bspw. auf einer Straßenbahn zu positionieren. Dabei lässt sich deutlich die Corporate Communication und das Corporate Design erkennen (vgl. Abb. 18 und Abb. 19).



Abb. 19: Printkampagne der Adler Mannheim (Quelle: Adler Mannheim (2013) Header. URL: http://www.adler-mannheim.de/assets/Header_DK_227x292.jpg (05.07.2013))



Abb. 18: S-Bahn im Adler Mannheim Design (Quelle: Die Stadtredaktion (2010): Mit der Stadtbahn zum Eishockey – Adler holen „ihre“ Bahn ab. URL: <http://www.die-stadtredaktion.de/2010/11/information/nahverkehr/mit-der-stadtbahn-zum-eishockey-%E2%80%93-adler-holen-%E2%80%9Eihre%E2%80%9C-bahn-ab/> (05.07.2013))

Zusätzlich stehen den Adlern die Werbemöglichkeiten innerhalb der SAP Arena zur Verfügung, die als Multifunktionsarena innovative Werbeflächen anbietet: „Von Werbemedien wie City-Lights oder Fahnen bis hin zu außergewöhnlichen Werbeformen wie dem aufmerksamkeitsstarken Fascia Board oder der Unter-Eis-Werbung (...)“ [SAP Arena 2009, 3].

4.2.3 Verkaufsförderung

Ein weiteres traditionelles Kommunikationsinstrument der Adler ist die Verkaufsförderung. Der Fanshop der Adler bietet hierfür eine gute Möglichkeit, Fanartikel rund um die Adler zu vertreiben. Er befindet sich direkt in der SAP Arena und am Wasserturm in Mannheim. Darüber hinaus können Fans auch online ihre Mannschaft mit dem Erwerb von Fanartikeln unterstützen [vgl. Adler Mannheim Shop 2013]. Abwechslung bieten dort verschiedene Editionen der Artikel sowie Trikots der aktuellen Saison.

Grundsätzlich werden bei jedem Heimspiel in der SAP Arena Flyer und Infobroschüren zu dem aktuellen Spiel und zu den Adlern verteilt. Dort finden Fans sowie Zuschauer aktuelle Informationen zu den vergangenen und zu den kommenden Spielen.

Darüber hinaus gibt es spezielle Flyer für den Kauf einer Dauerkarte, die über die Kosten, die Vorteile und die Sitzplatzmöglichkeiten informieren. Mit dem Kauf einer Dauerkarte erwerben die Fans zusätzliche Vorteile wie bspw. zehn Prozent auf alle Adler Merchandising-Artikel, eine kostenlose EC-Karte der Volksbank und viele Eintrittsvergütungen bei Kooperationspartnern der Adler [vgl. SAP Arena 2013, 1-3].

Um den Dauerkartenverkauf zusätzlich zu unterstützen, wurde vor zwei Jahren die Aktion „Fans werben Fans“ ins Leben gerufen (vgl. Abb. 20). Dabei können werbende Fans, die bereits im Besitz einer Dauerkarte sind, Freunde, Bekannte oder Familienangehörige vom Kauf einer Dauerkarte überzeugen und Preise wie bspw. einen exklusiven Logenbesuch mit Freunden, VIP-Auswärtsreisen oder eine Dauerkarte auf Lebenszeit gewinnen [vgl. SAP Arena 2013, 3].

FANS WERBEN FANS

SICHERN SIE SICH IHRE PERSÖNLICHE DAUERKARTENPRÄMIE UND GEWINNEN SIE EINEN VON VIELEN MEGAPREISEN

VIP AUSWÄRTSREISEN

DAUERKARTE AUF LEBENSZEIT

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG VON

SAP arena

TOYOTA

MVV

Allgemeine Geschäftsbedingungen

Für die Teilnahme an der Dauerkartenwerbaktion „Fans werben Fans“ der Adler Mannheim und der Betriebsgesellschaft der SAP Arena:

1. **Geltungsbereich**
Diese Allgemeinen Geschäftsbedingungen (nachfolgend „AGB“) gelten für die Teilnahme an der Dauerkartenwerbaktion der Adler Mannheim und der Betriebsgesellschaft der SAP Arena für die Hockey Saison 2012/2013.

2. **Teilnahmeberechtigung und Laufzeit der Werbekarten**
Teilnahmeberechtigt sind alle Personen, die zum Zeitpunkt ihrer Teilnahme mindestens 18 Jahre alt sind und ihren ständigen Wohnsitz in der Bundesrepublik Deutschland haben oder Minderjährige mit ausdrücklicher schriftlicher Zustimmung ihrer Erziehungsberechtigten.

Mitglieder der Betriebsgesellschaft der SAP Arena oder der Adler Mannheim sowie Mitarbeiter des Jungfächers e.V. und des MHC e.V. sind von der Teilnahme an der Aktion ausgeschlossen.

Die Dauerkartenwerbaktion „Fans werben Fans“ läuft vom 2.05.2012 bis 31.01.2013.

Abb. 20: Verkaufsförderung "Fans werben Fans" Flyer
(Quelle: Adler Mannheim (2013) URL: http://www.adler-mannheim.de/assets/pdf/Adler_Fans_werben_Fans.pdf (06.07.2013))

Gegen Ende einer Saison werden die bisherigen Inhaber einer Dauerkarte persönlich angeschrieben, um ihnen ein Vorkaufsrecht für eine Dauerkarte der neuen Saison anzubieten und zu sichern.

4.2.4 Public Relations

Hinter vielen dieser Instrumente steht eine bewusst konzipierte PR-Strategie. Die Adler wissen, wie wichtig eine professionelle Vereinspräsentation nach außen ist. Daher nutzen sie viele Instrumente der PR, um dies zu sichern.

Als Sportverein ist die Arbeit mit der Presse unerlässlich. Wie in der Corporate Communication schon erläutert, nutzen die Adler dafür ihren Pressesprecher. Bereits vor den Spielen der Adler konzipiert er die Pressemitteilungen für die kommenden Spiele sowie aktuelle Informationen rund um die Mannschaft. Er fungiert als Koordinator für die Pressekonferenzen vor den Spieltagen und steht der Presse für Fragen zur Verfügung. Auch nach den Heimspielen leitet und organisiert er die Pressekonferenz, die live aufgezeichnet und anschließend in der Mediathek der Adler-Homepage als Video-mitschnitt veröffentlicht wird [vgl. Adler Mannheim 2013g].

In diesem Bereich der Adler-Homepage werden auch regelmäßig Podcasts mit Spieler- oder Trainerinterviews veröffentlicht. Fans und Eishockeyinteressierte können sich somit jederzeit die aktuellen Meinungen und Aussagen in Form einer Audiodatei anhören [vgl. Adler Mannheim 2013h]. Diese Maßnahme wird zusätzlich durch schriftliche Interviews, die ebenfalls auf der Homepage veröffentlicht werden, unterstützt. Hierbei sind verschiedene Interview-Kategorien auf der Homepage wie bspw. „Fünf Fragen an...“, „Nachgefragt bei...“ sowie „Meine Meinung über...“ zu finden [vgl. Adler Mannheim 2013i].

Gute PR orientiert sich an der Zielgruppenkommunikation und weiß um die Relevanz von Fans für einen Sportverein. In der Saison 2010/2011 war „die Distanz zwischen den Fans und dem Club bzw. der Mannschaft selbst auf seinem Tiefpunkt angelangt. Diese Kluft zu schließen, und endlich wieder „eins“ zu werden, war ein Grund für die Gründung eines Fanprojekts in Mannheim“ [Adler Mannheim Fanprojekt e.V. 2013a]. Den Adlern ist aufgefallen, dass die Fanzufriedenheit massiv abgenommen hat. Um dem gegenzusteuern, haben sie das Fanprojekt ins Leben gerufen, das eine neue Plattform für die Kommunikation zwischen den Fans und dem Verein darstellt. Dort können sich Fans über aktuelle Projekte wie bspw. Choreographien an den Heimspieltagen [vgl. Adler Mannheim Fanprojekt e.V. 2013b] und geplante Auswärtsfahrten informieren. Außerdem haben sich die Adler-Fans einen Leitfaden erstellt, in dem sie ihre Ziele und Werte, mit denen sie sich identifizieren, aufführen. Faires Miteinander und respektvoller Umgang stehen dabei an oberster Stelle [vgl. Adler Mannheim Fanprojekt e.V. 2013c].

Die Adler möchten mit dieser interaktiven Homepage des Fanprojektes eine gute Beziehung zu den Fans gewährleisten.

Aus dem gleichen Anlass konzipierten die Adler in dieser Saison die PR-Kampagne „Farbe bekennen“. Die Kampagne war zu Beginn primär für den Facebook-Einsatz gedacht, um dort die Fans weiter zu vereinigen [vgl. Werbeagenten 2011]. Da die Kampagne großen Zuspruch fand, wurde ihr Konzept weiter ausgebaut und auch auf die klassischen Werbemittel übertragen [vgl. Fries 2013a, 1].

Besonderen Wert legen die Adler bei ihrer PR-Arbeit auch auf die Akquise junger Fans. Aus diesem Grund wurde der „Adler Kids-Club“ gegründet, der Kindern bis 15 Jahren die Möglichkeit bietet, ihrem Lieblingsverein ganz nahe zu sein. Als Mitglied bekommen die jungen Fans zehn Prozent Rabatt auf alle Fanartikel und werden regelmäßig zu den Veranstaltungen der Adler eingeladen [vgl. Adler Mannheim Kids Club 2013a].

Eine weitere Maßnahme zur Akquise nutzen die Adler durch Schul-Kooperationen in der Region (vgl. Abb. 21). Das Ziel dieser Schulkooperation ist es, in möglichst vielen Schulen der Region und vor allem direkt in Mannheim Präsenz zu zeigen, um damit möglichst viele Schüler auf die Adler Mannheim aufmerksam zu machen, da jeder Schüler ein potentieller Dauerkartenbesitzer der Zukunft ist oder zumindest zu einem Gelegenheitskunde werden kann. Hier schließt sich auch der Kreis zum „Adler Kids-Club“.

Den Kindern wird somit während der Schulzeit und in ihrer Freizeit die Möglichkeit geboten, die Adler kennen zu lernen. Durch die Kooperation erhalten die Schulen Merchandising-Artikel sowie eine begrenzte Anzahl an Freikarten für ein Spiel, die die Schulen für besondere Leistungen an ihre Schüler weitergeben können.

Des Weiteren wird für jede Schule eine Aktion geplant, bei der ihr Schulpate, d.h. ein Spieler der Adler Mannheim, die Schule besucht [vgl. Adler Mannheim Kids Club 2013b].

Diese Aktionen können bspw. eine Autogrammstunde mit anschließender Fragestunde, ein Sportunterricht oder ein Englischunterricht sein. Dabei ist es von Seiten der Adler erwünscht, dass die Schüler diese Aktion selbständig z.B. als Projekt planen und sich auch ein kleines Rahmenprogramm für diesen Tag überlegen [vgl. Adler Mannheim Kids Club 2013b].



Abb. 21: Schulkoooperation der Adler Mannheim (Quelle: Adler Mannheim Kids Club (2013): Events.URL: http://www.adler-kids.de/events_content.php?WEBYEP_DI=33 (06.07.2013))

4.3 Innovative Kommunikationsinstrumente

Nach der Beschreibung und Analyse der klassischen Kommunikationsinstrumente am Beispiel der Adler Mannheim, werden nun die innovativen „below-the-line“ Instrumente der Kommunikation detailliert erläutert.

4.3.1 Online-Kommunikation

Im Zuge der Kommerzialisierung hat die Online-Kommunikation an Bedeutung gewonnen und ist im Rahmen der Kommunikationspolitik ein Erfolgsfaktor für Sportvereine. In diesem Zusammenhang nutzen die Adler die Online-Kommunikation um sich als Corporate Brand nach außen zu präsentieren. Dabei bildet die Vereinshomepage die wichtigste Grundlage für den Informationsaustausch. Sie vereint Bereiche der klassischen Kommunikationsinstrumente wie bspw. die CI sowie die PR und die Werbemaßnahmen.

Eine übersichtliche Gestaltung und Aufmachung der Homepage ermöglicht es dem Nutzer, sich schnell zurechtzufinden und die relevanten sowie aktuellen Inhalte direkt einzusehen.

Die Homepage der Adler Mannheim ist daher bereits auf der Startseite sehr übersichtlich gestaltet und durch die Vereinsfarben sowie das Logo direkt identifizierbar (vgl. Abb. 22). Der Nutzer erhält einen Einblick in die aktuellen Neuigkeiten des Vereins, den Spielplan und die geplanten Projekte. Zusätzlich gelangt er über die Homepage zu dem Online-Fan-Shop, den Fan-Projekten, dem Adler-Kids-Club sowie dem Ticket-Shop [vgl. Adler Mannheim 2013j].

Die Homepage bietet des Weiteren die Möglichkeit, den Newsletter der Adler Mannheim zu abonnieren. Dafür kann sich der Nutzer über das „News-Portal“ der Homepage für den aktuellen Newsletter registrieren, um die neuesten Informationen rund um den Verein per E-Mail zu erhalten [vgl. Adler Mannheim 2013k].



Abb. 22: Die Adler Mannheim Homepage (Quelle: Alder Mannheim (2013): Homepage. URL: <http://www.adler-mannheim.de/index.php> (06.07.2013))

Eine große Rolle spielt im Rahmen der Online-Kommunikation vor allem die Kommunikation über soziale Medien. Wie in Punkt 3.2 bereits erläutert, definiert sich Social Media primär über Plattformen wie bspw. Facebook und Twitter.

Diesen Trend nutzen auch die Adler, indem sie auf Facebook und Twitter vertreten sind, um Fans sowie Eishockeyinteressierte auf dem Laufenden halten.

Auf der Facebook-Seite der Adler findet sich das Corporate Design wieder (vgl. Abb. 23). Die Facebook-Nutzer können über den „Gefällt-mir Button“ das Interesse am Verein bekunden und werden gleichzeitig über die aktuellen Neuigkeiten, Projekte und anstehende Veranstaltungen informiert [vgl. Adler Mannheim Facebook 2013].



Abb. 23: Die Facebook-Seite der Adler Mannheim
(Quelle: Adler Mannheim Facebook (2013). URL <https://www.facebook.com/dieadlermannheim?fref=ts> (06.07.2013))

Auch die Online-Plattform Twitter wird von den Adlern als innovatives Kommunikationsinstrument genutzt. Die Twitter-Seite der Adler ist ebenfalls durch das Corporate Design geprägt und verfolgt die gleiche Informationsfunktion wie Facebook [vgl. Adler Mannheim Twitter 2013].

Da sowohl Facebook als auch Twitter in Form der „Mobile Communication“ Apps entwickelt haben, die einen ständigen Zugang zu den Plattformen gewähren, haben auch die Adler diesen innovativen Trend aufgegriffen. Die Adler-Mannheim-App bietet den Nutzern einen schnellen Zugriff auf die wichtigsten Informationen und Neuigkeiten der Adler. Zusätzlich informiert sie über die aktuellen Spieltage sowie die Tabellensituation und ermöglicht den Zugriff auf das Webradio des Kooperationspartners Radio Regenbogen [vgl. Google Play Store myAdler 2012].

Darüber hinaus haben die Adler in der Online-Kommunikation auch einen YouTube-Channel, auf dem sie die neuesten Videos und Begegnungen veröffentlichen und präsentieren [vgl. YouTube Adler Mannheim 2013].

Auch neueste Entwicklungen der innovativen Kommunikationsinstrumente im Onlinebereich wie Instagram und Google+ gehören zu den Kommunikationsmaßnahmen der Adler. Seit 2013 sind sie auch auf diesen Online-Plattformen vertreten und veröffentlichen regelmäßig Bilder und aktuelle Neuigkeiten. Beide Plattformen sind ebenfalls im Corporate Design der Adler aufgebaut [vgl. Instagram Adler Mannheim 2013; Google+ Adler Mannheim 2013].

4.3.2 Messen und Ausstellungen

Erstmals fand im November 2012 im Rahmen des 75-jährigen Jubiläums der Adler eine Sonderausstellung im Reiss-Engelhorn-Museum Mannheim statt. Diesen Anlass nutzten die Adler, um Mannheim als „Eishockeystadt“ zu positionieren und zu bewerben.

„Um allen Fans, Freunden, Unterstützern und auch allen Bürgern Mannheims die ereignisreiche Historie des MERC und der Adler näher zu bringen, präsentieren die Reiss Engelhorn Museen und die Adler ab dem 24. November 2012 die große Ausstellung „75 Jahre Eishockeystadt Mannheim“ (...). Ob Trikots, Schlittschuhe oder Helme – zahlreiche Exponate von Spielerlegenden führen neben spannenden Spielberichten oder kuriosen Anekdoten die große Geschichte des Mannheimer Traditionsclubs den Besuchern vor Augen. Ergänzend zu den Originalobjekten sorgen aufwendige Inszenierungen für ein authentisches Nachempfinden der Spielatmosphäre“ [Adler Mannheim 2013].

Die Adler hatten dadurch die Möglichkeit, neue Zielgruppen anzusprechen und zu akquirieren, um den Bekanntheitsgrad des Sportvereins zu erhöhen. Die Fans konnten in diesem Rahmen ihren Verein aktiv unterstützen, indem sie eigene Fan-Exponate zur Sonderausstellung beisteuerten [vgl. Metropolnews 2012]. Der Verein und seine Historie wurden damit erlebbar gemacht und in Zusammenarbeit mit den Fans gestaltet.

4.3.3 Sponsoring

Wie viele andere Eishockeyprofivereine werden auch die Adler durch diverse Sponsoren und Unternehmen unterstützt. Im Gegenzug werden den Sponsoren unterschiedli-

che Flächen und Bereiche (vgl. Abb. 24) zur Platzierung ihres Logos angeboten, wie in Punkt 3.2.4 bereits erläutert.

Diese Flächen und Bereiche können bspw. die Spielfeldbande, der Spieler, die Unter-Eis-Werbung aber auch das innovative Fascia Board sein [vgl. SAP Arena 2009, 26-27].

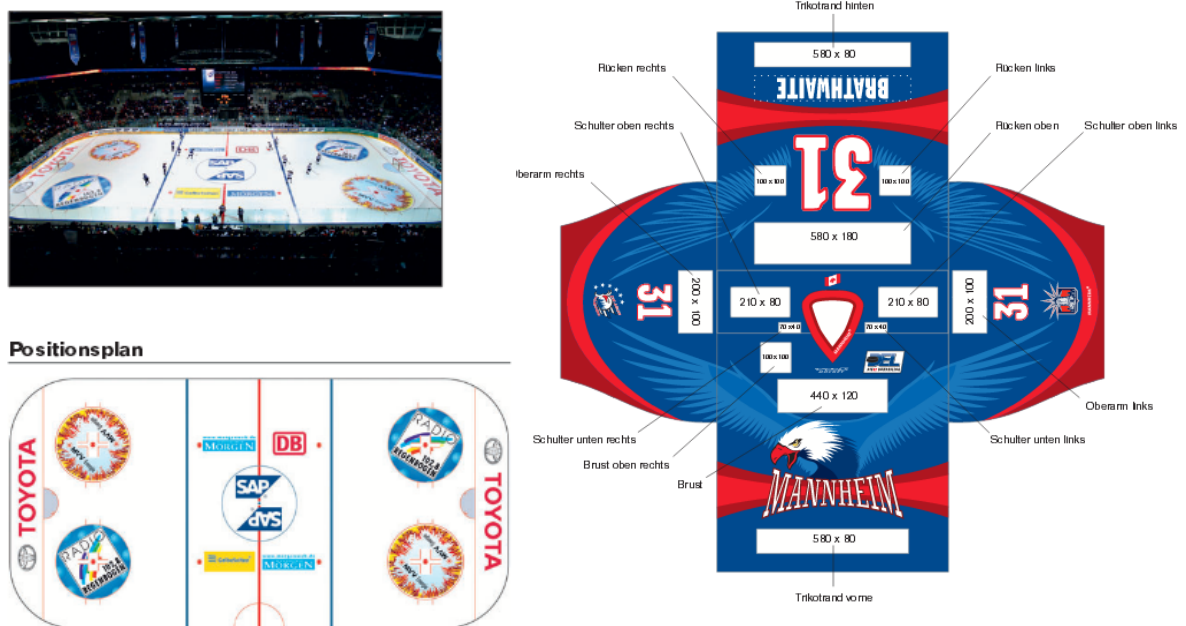


Abb. 24: Sponsoringflächen der Adler Mannheim (Quelle: SAP Arena 2013, 19-27)

Im Bereich des Sponsorings nutzen die Adler auch Kooperationen mit Partnern, die primär nicht nur auf liquide Mittel abzielen, sondern sich auf Sach- und Dienstleistungen beziehen. In diesem Rahmen ist vor allem die Kooperation mit Badens Radiosender Radio Regenbogen zu erwähnen, die durch die Platzierung ihres Logos auf dem Trikot der Adler oder in Form einer Unter-Eis-Werbung, im Gegenzug weit mehr bieten, als die regelmäßige Berichterstattung im Radio: Sie produzieren nicht nur den Adler-Podcast, sondern senden bspw. auch einen Adler-Livestream zu allen Spielen der Mannschaft [vgl. Adler Mannheim 2012a].

4.3.4 Event-Marketing

Eines der wichtigsten innovativen Kommunikationsinstrumente der Adler ist das Event-Marketing. Neben dem sportlichen Erfolg ist es für den Verein essentiell, das Spiel in Form eines Events so zu gestalten, dass es sich als einzigartiges Ereignis in den

Köpfen der Fans und Zuschauer verankert. Um dies zu gewährleisten, wird das Spiel der Adler von Anfang bis Ende exakt geplant und umgesetzt.

Bereits vor Beginn „erstrahlt“ die Außenbeleuchtung der SAP Arena in den Adler Farben rot-weiß-blau und signalisiert „Heimspielzeit“. Zwei Stunden vor Spielbeginn können die Zuschauer und Fans die SAP Arena betreten. Gerade die Partner und Business-Kunden nutzen diese Gelegenheit, um sich vor dem Spiel in den drei VIP Bereichen (Logen, Sky Lounge und Business-Club) zu treffen, sich zu verpflegen und Networking zu betreiben (vgl. Abb. 25 und Abb. 26).

Dabei liefert die SAP Arena einen speziellen VIP-Service mit professionellem Personal, das die Kunden empfängt und während des gesamten Aufenthalts betreut [vgl. SAP Arena 2011, 3-13].

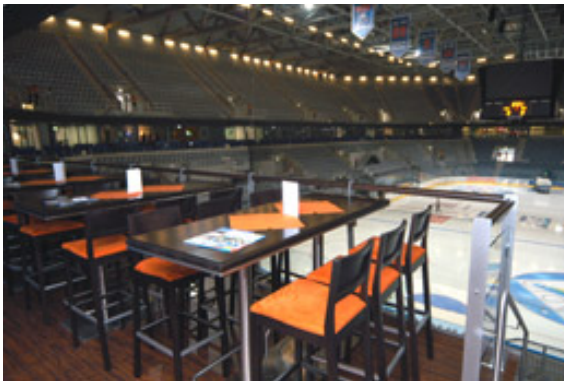


Abb. 25: Sky-Lounge Bereich (Quelle: Stadionwelt Business. SAP Arena. URL: http://www.stadionwelt-business.de/index.php?rubrik=locations&site=firmen&firma=sap_arena(07.07.2013))



Abb. 26: Loge der SAP Arena (Quelle: SAP Arena. Logen. URL: http://www.saparena.de/lader.php?dateiseite=GESCHAEFTS_LOGEN.htm (07.07.2013))

Auch für die weiteren Gäste und Fans des Heimspiels ist durch diverse Imbissbuden und Getränkestände für Verpflegung gesorgt.

Eine Stunde vor Spielbeginn beginnt das eigentliche Rahmenprogramm mit dem Stadion TV durch Radio Regenbogen Moderator Antti Soramies. Dieser stellt unter anderem die Begegnung vor und führt ein Interview mit Headcoach Harold Kreis über das anstehende Spiel. Dieses können die Zuschauer auf dem Videowürfel mit verfolgen.

Das zweite Highlight vor Spielbeginn ist das Warm-up der Adler, das mit aktueller Musik begleitet wird. Während der gesamten Vorlaufzeit läuft ein Countdown bis zum Spielbeginn auf dem Videowürfel runter.

Statt die Mannschaft vor Beginn des Spiels durch ein aufblasbares Maskottchen-Tor, wie es bei anderen Vereinen üblich ist, auf die Eisfläche einlaufen zu lassen, wird auf dem Videowürfel in der abgedunkelten Arena die Mannschaftsaufstellung präsentiert und der aktuelle Trailer der Adler abgespielt. Passend zum Ende des Trailers wird die Mannschaft mit einem inszenierten Einlauf auf das Eis geschickt. Durch diese Inszenierung verfolgen die Adler einen innovativen Eventcharakter, um sich von anderen Vereinen aus der Liga abzuheben.

Während des gesamten Spiels wird der Videowürfel als Werbemedium genutzt, um die Fans und Zuschauer über verschiedene Aktionen und Aktivitäten rund um den Verein zu informieren.

Nach acht gespielten Minuten in jedem Drittel hat die DEL die Power-Breaks, sogenannte Werbepausen, eingeführt [vgl. Eishockey-Magazin 2012]. Die Werbepausen können von den Vereinen individuell gestaltet werden. Die Adler nutzen diese, um den Verein nach außen zu präsentieren. Dabei wurde bspw. die Sonderausstellung zum 75-jährigen Jubiläum mit einem Videospot beworben. Des Weiteren findet in dem letzten Power-Break ein Live-Interview mit einem Spieler statt, der an diesem Spieltag nicht zur Mannschaftsaufstellung gehört. Dieses wird im Kabinengang der Adler vor einer Sponsorenwand geführt und ist für alle Zuschauer auf dem Videowürfel ersichtlich.

Nach dem Spiel erfolgt eine Pressekonferenz mit den Trainern beider Teams. Auch diese bekommen die Fans, Zuschauer und Partner auf dem Videowürfel sowie im Fernsehen in den VIP-Bereichen zu sehen, und erhalten somit eine exklusive Meinung der Trainer.

Die Adler gewährleisten mit der Konzeption der Heimspiele als Event die Befriedigung des Unterhaltungsbedürfnisses der Nachfrager und sprechen alle Sinneswahrnehmungen der Besucher an. Sie machen das Spiel erlebbar und positionieren es als sportliches Entertainment.

Neben den Heimspielen planen die Adler verschiedene Veranstaltungen, um den Verein interaktiv zu präsentieren und die Fans sowie die Partner und die Sponsoren aktiv an dem Vereinsgeschehen teilnehmen zu lassen.

In diesem Zusammenhang findet jährlich bspw. die „Boys are back in town“-Party statt, um den Fans die neue Mannschaft vor Saisonstart vorzustellen. „Nach der Präsentati-

on mischen sich die Cracks unter ihre Fans, werden kräftig Autogramme schreiben und natürlich auch für Fotos und Smalltalk gerne zur Verfügung stehen. Bei Getränken und guter Tanzmusik können sich Fans und Cracks gemeinsam auf die neue Spielzeit einstimmen“ [Adler Mannheim 2011].

Darüber hinaus bietet der Verein im Rahmen der Heimspiele Familientage mit abwechslungsreichem Unterhaltungsprogramm an. Dabei sind die Eintrittskarten zu ermäßigten Preisen für die Familien erhältlich. Im Anschluss an das Ligaspiel können die Kinder und Erwachsene noch eine Ehrenrunde mit den Spielern auf dem Eis drehen und Autogramme einholen [vgl. Adler Mannheim 2012b].

Am Ende einer Saison organisieren die Adler die Saisonabschlussfeier. Dabei können die Fans noch einmal vor der langen Sommerpause mit den Spielern in direkten Kontakt kommen und Autogramme sammeln [vgl. Adler Mannheim 2012m].



Abb. 27: Abschlussfeier der Adler Mannheim

(Quelle: Adler Mannheim (2013): Adler verabschieden sich in den Sommer. URL: [http://adler-mannheim.de/news_archiv.php?&bereich=&anzeigen\[von\]=40&anzeigen\[jeseite\]=20&anzeigen\[mehrfacheinzel\]=mehrfach&sort=datum&d\[bereich\]=Startseite&d\[topstory\]=nein&&steigend=ab](http://adler-mannheim.de/news_archiv.php?&bereich=&anzeigen[von]=40&anzeigen[jeseite]=20&anzeigen[mehrfacheinzel]=mehrfach&sort=datum&d[bereich]=Startseite&d[topstory]=nein&&steigend=ab))

5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für eine proaktive Kommunikationspolitik im Eishockey

Aus den Erfolgsfaktoren ergeben sich die Handlungsempfehlungen. Sie dienen nicht nur als Leitfaden und der Optimierung für die Adler selbst, sondern auch als Handlungsempfehlungen für Vereine, die ihre Markenkommunikation weiter ausbauen wollen.

Am Beispiel der Analyse wird deutlich, dass die Adler die aufgeführten Kommunikationsinstrumente erfolgreich für ihre Kommunikationspolitik nutzen.

Betrachtet man die Kommunikation der Adler im Gesamtbild, ist festzustellen, dass die Kommunikationsinstrumente nicht isoliert, sondern immer in Kombination aus traditionellen und innovativen eingesetzt werden, um die Ziele zu erreichen. Dies stellt zum einen einen Erfolgsfaktor für die Adler selbst dar, kann aber auch als Handlungsempfehlung für andere Vereine dienen, die Kommunikationsinstrumente kombiniert einzusetzen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor der Adler ist auf die CI zurückzuführen. Ein einheitlicher Auftritt des Vereins, der Spieler und Mitarbeiter sowie eine einheitliche Gestaltung der Homepage und der Online-Medien erzeugen einen hohen Wiedererkennungs- und Identifikationswert. Es empfiehlt sich daher auch für andere Sportvereine im Eishockey, die die Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor nutzen möchten, die CI als Grundpfeiler des Kommunikationskonzepts umzusetzen. Vor allem das soziale Engagement der Adler im Rahmen der Corporate Social Responsibility findet bei den Fans und Zuschauer großen Anklang und sorgt für ein positives Image [vgl. Adler Mannheim 2013f]. Aus diesem Erfolgsfaktor für die Adler ergibt sich auch die Handlungsempfehlung für andere Vereine, sich bewusst sozial und aktiv zu engagieren, um ein nachhaltig positives Image zu erzeugen.

Ebenso wie die CI stellt auch die Außenwerbung der Adler ein Erfolgsfaktor dar. In der gesamten Stadt Mannheim ist die Präsenz des Vereins nicht zu übersehen. Die Straßenbahn im Adler-Design, die Mega-Banner an den Hauswänden mit dem Schriftzug „Farbe bekennen“, das Adler-Logo in der Empfangshalle des Hauptbahnhofs oder die Plakate machen auf den Verein und die „Eishockeystadt Mannheim“ aufmerksam (vgl. Kapitel 4.2.2).

Eine Stadt als „Eishockeystadt“ zu positionieren und sie damit an den Verein zu binden, ist ein weiteres Indiz für eine gelungene Markenkommunikation und verdeutlicht den Stellenwert der Adler in der Region. Sie zeigt außerdem, dass die Adler ihre PR gezielt und effektiv einsetzen, denn eine gute PR-Strategie dient neben der Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen auch der Positionierung eines Unternehmens.

Den Trend zur Online-Kommunikation nutzen die Adler, um einen regelmäßigen Informationsaustausch mit ihren Fans zu gewährleisten und in Interaktion mit diesen zu treten. Auf fast allen bekannten Plattformen sind die Adler vertreten und durch das Corporate Design wieder zu erkennen (vgl. Kapitel 4.3.1). Auch für andere Vereine ist es wichtig, sich auf den unterschiedlichen Plattformen zu präsentieren und über diese in einer einheitlichen Gestaltungsform zu kommunizieren. Allerdings besteht hier ein Handlungsbedarf für die Adler, vor allem auf Facebook und Twitter, die Nachrichten auch auf Englisch zu verfassen und somit die internationalen Fans anzusprechen. Gerade der größte Konkurrent aus Berlin gilt dabei als Vorreiter, weil dieser Verein regelmäßig Informationen auf Facebook sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch veröffentlicht [vgl. Eisbären Berlin Facebook 2013].

Des Weiteren nutzen die Adler innovative Konzepte, um das Spiel als einzigartiges und unvergessliches Event zu präsentieren und sich bewusst von anderen Vereinen aus der Liga abzuheben (vgl. Kapitel 4.3.4). Das Spiel soll dadurch nicht nur am sportlichen Erfolg gemessen, sondern auch emotional erlebbarer gemacht werden und die Bedürfnisse der Fans durch eine multiple Sinnesansprache befriedigen. Lediglich die großen Vereine aus der DEL, wie die Eisbären Berlin, die Kölner Haie oder auch die Hamburg Freezers, sind aufgrund ihrer Multifunktionsarenen in der Lage, ein Spiel als Event zu gestalten. Kleineren Vereinen wie bspw. den Iserlohn Roosters oder auch den Grizzly Adams Wolfsburg fehlt es an Möglichkeiten, den Fans ein einzigartiges Unterhaltungsprogramm zu bieten.

Der Austausch zwischen Verein und Fans spielt für die Adler eine bedeutende Rolle. Der persönliche Kontakt zu den Spielern und der direkte Bezug zu dem Verein stehen dabei im Vordergrund und sorgen für eine hohe Identifikation mit den Adlern. Gerade in den Phasen, in denen der sportliche Erfolg ausbleibt und eine Distanz zwischen den Anhängern und dem Verein entstehen kann, verstärken die Adler ihre Zielgruppenkommunikation bspw. mit Fan-Initiativen und Fan-Projekten (vgl. Kapitel 4.2.4). Mit diesen Maßnahmen versuchen sie einer Distanz gegenzusteuern und eine vertrauensvolle Beziehung zum Verein aufrecht zu erhalten. An diesem Beispiel wird deutlich,

dass die Adler die Fans als Hauptzielgruppe erkannt und in ihre Kommunikationsmaßnahmen integriert haben. Diese zielgruppenspezifisch ausgerichtete Kommunikation kennzeichnet einen weiteren Erfolgsfaktor der Adler. Auch andere DEL-Eishockeyvereine wie bspw. die Grizzly Adams Wolfsburg können sich an der Fan-kommunikation der Adler orientieren, um ihre Zielgruppen interaktiv einzubinden. So können die Wolfsburger bspw. durch Podcasts, exklusive Spielerinterviews und Choreographien in Form von Fan-Projekten ihre Fancommunity weiter verstärken, da sich die Fans dadurch direkt angesprochen und integriert fühlen [vgl. Grizzly Adams Wolfsburg 2013].

Dennoch können auch die Adler ihre Zielgruppenansprache erweitern, indem sie bspw. häufiger Familientage (vgl. Kapitel 4.3.4) veranstalten und somit vermehrt Familien einbinden, um diese als Fans zu gewinnen.

Ein weiterer Vorschlag zur Verbesserung der Kommunikationspolitik der Adler betrifft die Sommerpause. Gerade in diesen Monaten ist es für einen Verein wichtig, durch Kommunikationsmaßnahmen bei den Fans und Zielgruppen weiterhin präsent zu bleiben. Auch wenn die Adler hierzu Ansätze, wie bspw. die Berichterstattung der Sommertrainings, verfolgen [vgl. Adler Mannheim 2013n], können sie die Kommunikation durch Sommerevents oder weiteren Fan-Projekten ausbauen.

Wie die Adler bereits erkannt haben, ist es für eine erfolgreiche Kommunikationspolitik wichtig, innovative Kommunikationsinstrumente zu nutzen und neue Trends in diesen Bereichen, wie bspw. Social Media in der Online-Kommunikation, zu integrieren. Damit gewährleisten sie eine aktuelle und zeitgerechte Kommunikation. Diese Handlungsempfehlung dient auch als Orientierung für andere Vereine, die innovative Kommunikationsinstrumente für sich nutzen möchten.

Der wichtigste Erfolgsfaktor bei der gesamten Markenkommunikation ist die Überprüfung aller Kommunikationsmaßnahmen auf deren Zielerreichung (vgl. Kapitel 2.2). Aus diesem Grund sollten die Adler ihre Kommunikationsmaßnahmen regelmäßig evaluieren, um gegebenenfalls ihre Kommunikationsstrategie neu auszurichten.

Dass die Adler eine erfolgreiche Kommunikationspolitik betreiben und eine vertrauensvolle Beziehung zu den Fans besteht, zeigt sich in dem neuen Rekord von über 6 000 verkauften Dauerkarten für die Saison 2013/14, und das, obwohl die Adler in dem letzten Playoff-Viertelfinale frühzeitig ausgeschieden sind [vgl. Adler Mannheim 2013o].

Die gesamten Maßnahmen der Kommunikationspolitik bauen auf den Grundlagen des Markenmanagements auf (vgl. Kapitel 2). Eine genau definierte und positionierte Markenidentität ist essentiell um ein positives Markenimage zu entwickeln und einen Sportverein als Corporate Brand kommunizieren zu können. Die folgende Abbildung fasst diese erläuterten Erfolgsfaktoren und die sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen zusammen.



Abb. 29: Erfolgsfaktoren der Kommunikationspolitik im Sportmarketing
(Quelle: Eigene Darstellung)

Prognose

Betrachtet man die in Kapitel fünf beschriebenen Erfolgsfaktoren und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen, lässt sich eine potentielle Entwicklung der Kommunikationspolitik im Sportmarketing für den Eishockeysport ableiten.

Aufgrund der mangelnden Popularität des Eishockeys in Deutschland im Vergleich zum Fußball ist es für Sportvereine in diesem Bereich von großer Bedeutung, eine bewusst konzipierte und zielgruppenspezifische Kommunikation umzusetzen. Dadurch können sie gewährleisten, ihren Verein als Corporate Brand zu positionieren, ihren Bekanntheitsgrad zu steigern und ihr Image zu verbessern.

Auch wenn die Adler ein Beispiel für eine gute Kommunikationspolitik sind, besteht bei ihnen noch Handlungsbedarf, diese weiter auszubauen und zu intensivieren.

Tendenziell lässt sich für die Prognose festhalten, dass eine gute Kommunikationspolitik im Sportmarketing einen Erfolgsfaktor darstellt. Besonders für den Sport Eishockey ist sie von großer Relevanz, um diesen weiter im deutschen Sportmarkt zu etablieren.

Literaturverzeichnis

Aaker, David (1991): Managing Brand Equity. New York.

Adler Mannheim (2011): "The boys are back in town"-Party findet am 31. Juli im Maimarktclub statt – Vorverkauf startet am kommenden Montag. URL: [http://www.adler-mannheim.de/topstories.php?d\[nr\]=2912](http://www.adler-mannheim.de/topstories.php?d[nr]=2912) (07.07.2013)

Adler Mannheim (2012a): Adler und Radio Regenbogen gehen vorzeitig in die Verlängerung. URL: [http://www.adler-mannheim.de/news.php?d\[nr\]=3196](http://www.adler-mannheim.de/news.php?d[nr]=3196) (05.07.2013)

Adler Mannheim (2012b): Adler empfangen am 4.11 Hannover zum Familientag. URL: <http://www.adler-mannheim.de/news.php?d%5Bnr%5D=3453> (12.07.2013)

Adler Mannheim (2013a): Historie. Der Wiederaufstieg. URL: http://www.adler-mannheim.de/hi_wiederaufstieg.php (05.07.2013)

Adler Mannheim (2013b): Historie. Saison 94/95 - Die "jungen Wilden". URL: http://www.adler-mannheim.de/hi_94-95.php (05.07.2013)

Adler Mannheim (2013c): Historie. Saison 99/00 - Der Umbruch. URL: http://www.adler-mannheim.de/hi_99-00.php (05.07.2013)

Adler Mannheim (2013d): Historie. Saison 00/01 - The cup is coming home. URL: http://www.adler-mannheim.de/hi_00-01.php (05.07.2013)

Adler Mannheim (2013e): Historie. Saison 05/06 - Play-Offs ohne Mannheim - Missglückte Premiersaison in der SAP ARENA. URL: http://www.adler-mannheim.de/hi_05-06.php (05.07.2013)

Adler Mannheim (2013f): Adler helfen Menschen e.V.. URL: <http://www.adler-mannheim.de/ahmdetail.php?id=5> (05.07.2013)

Adler Mannheim (2013g): Mediathek. URL: http://www.adler-mannheim.de/fz_mediathek.php (06.07.2013)

Adler Mannheim (2013h): Podcast. URL: http://www.adler-mannheim.de/fz_podcasts.php (06.07.2013)

Adler Mannheim (2013i): News-Archiv. URL: <http://www.adler-mannheim.de/news.php> (06.07.2013)

Adler Mannheim (2013j): Startseite. URL: <http://www.adler-mannheim.de/index.php> (06.07.2013)

Adler Mannheim (2013k): Newsletter. URL: http://www.adler-mannheim.de/news_newsletter.php (06.07.2013)

Adler Mannheim (2013l): Sonderausstellung „75 Jahre Eishockeystadt Mannheim“ ab November im Reiss Engelhorn Museum. URL: [http://www.adler-mannheim.de/topstories.php?d\[nr\]=3370](http://www.adler-mannheim.de/topstories.php?d[nr]=3370) (06.07.2013)

Adler Mannheim (2013m): Adler verabschieden sich in den Sommer. URL: [http://www.adler-mannheim.de/news.php?d\[nr\]=3722&more=yes&naid=](http://www.adler-mannheim.de/news.php?d[nr]=3722&more=yes&naid=) (07.07.2013)

Adler Mannheim (2013n): Adler in der Hauptphase der Vorbereitung. URL: [http://adler-mannheim.de/news.php?d\[nr\]=3750&more=yes&naid=](http://adler-mannheim.de/news.php?d[nr]=3750&more=yes&naid=) (15.07.2013)

Adler Mannheim (2013o): Adler steuern auf neuen Dauerkartenrekord zu – Schon über 6.000 Tickets verkauft. URL: [http://adler-mannheim.de/news.php?d\[nr\]=3765](http://adler-mannheim.de/news.php?d[nr]=3765) (16.07.2013)

Adler Mannheim Facebook (2013). URL: <https://www.facebook.com/dieadlermannheim?fref=ts> (06.07.2013)

Adler Mannheim Fanprojekt e.V. (2013a): Entstehungsgrund. URL: <http://www.adler-fanprojekt.de/fanprojekt/entstehungsgrund/> (06.07.2013)

Adler Mannheim Fanprojekt e.V. (2013b): Choreographien. URL: <http://www.adler-fanprojekt.de/multimedia/bilder/choreos/> (06.07.2013)

Adler Mannheim Fanprojekt e.V. (2013c): Leitfaden. URL: <http://www.adler-fanprojekt.de/fanprojekt/leitfaden/> (12.07.2013)

Adler Mannheim Kids Club (2013a): Der Club. URL: <http://www.adler-kids.de/pages/club.php> (06.07.2013)

Adler Mannheim Kids Club (2013b) Events. URL: http://www.adler-kids.de/events_content.php?WEBYEP_DI=33 (06.07.2013)

Adler Mannheim Shop (2013) URL:

https://shop.saparena.de/arena_b2c/b2c/start.do%3bjsessionid=%28J2EE9073800%29ID1199574051DB02805191752278161541End%3bsaplb_*=%28J2EE9073800%299073851#p1 (06.07.2013)

Adler Mannheim Twitter (2013). URL: <https://twitter.com/adlermannheim> (06.07.2013)

American Marketing Association (o.J.): Resource Library. Dictionary. URL: http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dletter=b (24.06.2013)

Beck, Klaus (2010): Kommunikationswissenschaft. Konstanz.

Bezold, Thomas / Baumbach, Dillip / Heim, Torsten (2007): Markenwertanalyse im Sport. Künzelsau.

Bruhn, Manfred (2004a): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien. Instrumente. Erfahrungen, Band 1. Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation. München.

Bühler, Andre / Schunk, Holger (2013): Markenmanagement im Sport. In: Nufer, Gerd / Bühler, Andre (Hrsg): Marketing im Sport. Berlin. 118

Burmann, Christoph / Blinda, Lars / Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagements. Arbeitspapier Nr.1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement. In: Burmann, Christoph (Hrsg): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagements. Bremen. 25

Burmann, Christoph / Nitschke, Axel (2005): Profilierung von Marken durch Sponsoring und Event-Kommunikation. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden. 13

Eisbären Berlin Facebook (2013): URL: <https://www.facebook.com/eisbaeren?fref=ts> (14.07.2013)

- Eishockey-Magazin (2012): DEL führt "Power-Breaks" ein. URL: <http://www.eishockey-magazin.de/del-fuehrt-power-breaks-ein/archives/4020> (15.07.2013)
- Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. Berlin.
- Fries, Matthias (2013a): Unsere Farben Clubnews. Mannheim. 1
- Fries, Matthias (2013b): Editorial. In: SAP Arena Magazin 02/2013. 3-66
- Google Play Store „myAdler“ (2012). URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.janus.android> (06.07.2013)
- Google+ Alder Mannheim (2013). URL: <https://plus.google.com/109456192436501078689/posts> (06.07.2013)
- Grizzly Adams Wolfsburg (2013). URL: <http://www.ehc-wolfsburg.de/> (15.07.2013)
- Hasenbein, Philipp (2012): „Entscheidend ist nicht immer nur auf dem Platz...“ - Entwicklung und Perspektiven von Fußball-Clubs als Marke sowie deren Geschäftsfelder aus Sicht von Sportfive. In: Galli, Albert / Elter, Vera-Carina / Gömmel, Rainer / Holzhäuser, Wolfgang / Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement. München. 418-423
- Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Wiesbaden.
- Instagram Adler Mannheim (2013). URL: <http://instagram.com/dieadlermannheim#> (06.07.2013)
- Kaiser, Sebastian (2008): Kommunikationsmanagement im Sport. In: Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. 468
- Keller, Kevin Lane (1993): Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. In: Journal of Marketing. Vol. 57. No. 1
- Kiendl, Stephanie (2007): Markenkommunikation mit Sport. Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform. Wiesbaden.

Kirchgeorg, Manfred / Springer, Christiane / Brüche, Christian (2009): Live Communication Management. Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle. Wiesbaden.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph (1996): Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios. Arbeitspapier Nr. 100. Münster.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden.

Metropolnews (2012): Exponate für Ausstellung zur Mannheimer Eishockeytradition gesucht. URL: <http://www.metropolnews.info/node/11854> (07.07.2013)

RNF (2013): Eishockey: Adler Mannheim. URL: http://2012.rnf.de/video-portal/sendung/videos/show/eishockey-adler-mannheim1.html?no_cache=1&cHash=05c50eb2848f05bb00db20c00c882639 (05.07.2013)

SAP Arena (2009): Mediadaten. Innovative Werbeformen für ihren Bedarf. Mannheim.

SAP Arena (2011): Hospitality. Exklusive VIP-Tickets. 3-13

SAP Arena (2013): Einzel- und Dauerkarten 2013/14. Mannheim. 1-3

Schmidt, Klaus (2008): Identitätsorientierung als Leitlinie der Markenführung. In: Hermanns, Arnold / Ringle, Tanja / van Overloop, Pascal C. (Hrsg): Handbuch Markenkommunikation. München. 17-28

Süss, W./Zerfaß, A./Dühring, L. (2011): Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation. Grundlagen, Fallstudien und empirische Erkenntnisse in Commodity-Branchen. Wiesbaden.

Werbeagenten (2011): Facebook Marketing Kampagne für die Adler Mannheim. URL:
<http://www.werbeagenten.de/facebook-marketing-kampagne-fur-die-adler-mannheim/>
(06.07.2013)

Wood, Lisa(2000): Brands and brand equity: definition and Management. URL:
https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.1&thid=13c20ee418638853&mt=application/pdf&url=https://mail.google.com/mail/?ui%3D2%26ik%3D59f3476cc3%26view%3Datt%26th%3D13c20ee418638853%26attid%3D0.1%26disp%3Dsafe%26realattid%3Df_hbqwiply0%26zw&sig=AHIEtbQAVcJl63eZEpg_OQwPIf-6xLX4OA
(02.07.2013)

YouTube Adler Mannheim (2013). URL:
<http://www.youtube.com/user/AdlerMannheim68TV> (06.07.2013)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname